

Carla Alexandra Pereira Guedes

O CONTROLO DE CUSTOS DE OPERAÇÕES NO TRANSPORTES RODOVIÁRIO DE MERCADORIAS E LOGÍSTICA - O CASO ATALAIA

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador: Mestre Especialista Abílio da Cunha Vilaça

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, fevereiro de 2020

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Carla Alexandra Pereira Guedes, abaixo assinado, aluno do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 161260009, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 10/ 02/ 2020



(Carla Alexandra Pereira Guedes)

AGRADECIMENTOS

Este Projeto de Mestrado é um sonho tornado realidade, que tornou possível o meu crescimento pessoal e profissional.

Gostaria de expressar o meu agradecimento e reconhecimento especial a todas as pessoas e amigos que colaboraram e contribuíram, de alguma forma, para a concretização deste trabalho

Ao Professor Especialista Abílio Vilaça, orientador deste trabalho, pela sua disponibilidade, pelos seus ensinamentos, pelas sugestões que sempre foram valiosas e, sobretudo, pelo incentivo, amizade e contributo para o meu crescimento profissional.

O meu agradecimento ao corpo docente do ISAG, que me recebeu e acompanhou nesta “aventura”, pela amizade, pela disponibilidade e interesse em transmitir a sua sabedoria, que partilharam conhecimentos preciosos para a minha vida profissional.

Agradeço, também, aos meus colegas da ATALAIA, pelo companheirismo e bom ambiente proporcionado nos diversos momentos do dia-a-dia, que contribuíram o enriquecimento deste trabalho.

Os últimos e também primeiros, quero agradecer à minha família, em especial ao meu marido Domingos e filhos Tiago e Maria, a quem dedico este trabalho, pois sempre me apoiaram nas minhas decisões, mesmo naquelas que menos compreendiam, e fez inúmeros sacrifícios para que eu pudesse hoje estar aqui.

RESUMO

O sector dos transportes e logística é um sector altamente competitivo e em constante desenvolvimento, devido a internalização do mesmo e uma forte globalização da economia.

O trabalho apresentado, realizado em contexto empresarial, de uma empresa de transportes e logística a operar na região norte de Portugal tem por finalidade compreender a estrutura de custos de funcionamento por serviço, em função da tipologia de carga transportada e rota seguida.

A metodologia do estudo teve como base a obtenção de dados primários disponibilizados pela empresa relativos a duas viaturas, num período de um mês, que transportaram cargas de natureza diferente e realizaram rotas distintas. Recorreu-se também à revisão bibliográfica sobre logística, quer de autores tradicionais quer de novos autores, no sentido de compreender o estado atual do conhecimento sobre os transportes e a logística.

O principal resultado descoberto pela reflexão efetuada possibilitou constatar que existe uma influência direta nos custos de cada serviço em função da natureza e peso dos materiais transportados e rota efetuada.

O trabalho efetuado permitiu à direção da organização conhecer uma melhor imputação de custos a cada serviço de transporte, possibilitando uma nova abordagem no domínio da orçamentação e determinação de custos dos serviços, que passaram a considerar a natureza das matérias a transportar e as rotas a realizar.

O trabalho de projeto está baseado na análise pormenorizada de todos os custos de transporte diretos e indiretos, partindo da base das rotas percorridas e mercadorias transportadas, num mês, por duas viaturas de características diferentes.

Palavras-chave: Cadeia de Fornecimento, Custo, Logística, Rotas, Transportes.

ABSTRACT

The logistics/transport sector is integrated in a highly competitive and continuously developing market, due to an internalisation of the sector and a strong economic globalisation.

The work report here, which was made in a business environment within a transports/logistics company that operates in the North of Portugal, aims at understanding the running cost structure by service, according to the type of cargo and route taken.

The methodology of the study was based on primary data made available by the company pertaining two vehicles transporting different cargo and performing different routes in one month. A bibliographic review on logistics was also made both on authors with traditional theories and modern authors with a view to understanding the current state of knowledge on transports and logistics.

The main results of the study allow us to conclude that there is a direct impact on the costs of each service given the nature and weight of the transported goods and the route taken.

The performed work enabled the organization's management to become aware of a better allocation of costs to each transport service. This allowed for a new approach in terms of budgeting and cost determination of the services, who started taking in consideration the nature of the transported good and which routes to undertake.

This project work is substantiated in the detailed analysis of all direct and indirect transport costs, starting from the basis of the routes taken and goods transported by two vehicles with different characteristics, in a given month.

Keywords: Cost, Logistic, Routes, Supply chain, Transportation.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vi
ÍNDICE DE QUADROS	viii
1. Introdução e identificação do problema organizacional.....	1
2. Revisão da literatura.....	4
2.1. O domínio das operações.....	4
2.2. Cadeia de fornecimento.....	5
2.3. Custos, tempo e qualidade de serviço	6
3. Diagnostico, contexto organizacional e objetivos específicos	10
3.1. Enquadramento conjuntural do setor transportes rodoviários de mercadorias 10	
3.2. Contexto operacional.....	11
3.2.1. Apresentação da empresa	11
3.2.2. Resumo histórico	12
3.2.3. Organograma.....	14
3.2.4. Política de qualidade.....	17
3.2.5. Sistema de gestão da qualidade	17
3.2.6. Planeamento.....	18
3.2.7. Processos	19
3.2.8. Descrição de processos.....	20
3.2.9. Identificação de processos / procedimentos documentados	22
3.3. Evolução da atividade.....	23
3.3.1. Eurotalaia – Transportes e Logística, Lda.....	24

3.3.2. Análise swot.....	26
3.3.3. Cadeia de valor.....	30
3.3.4. Identificação de riscos e oportunidades	31
3.3.5. Análise e avaliação do risco.....	32
3.4. Análise de mercado	35
3.4.1. Condições do mercado	35
3.4.2. Evolução previsível da atividade	36
4. Modelo e metodologia	39
4.1. Caracterização da pesquisa	41
4.2. Recolha de dados.....	41
4.3. Análise e tratamento dos dados.....	42
5. Projeto / programa de ação / recomendações	44
5.1. Análise da utilização do veículo com a matrícula 96-QQ-64	44
5.2. Análise da utilização do veículo com a matrícula 27- HT- 04	49
5.3. Comparação dos custos dos veículos em análise.....	53
6. Conclusão.....	56
7. Limitações	59
Referências bibliográficas.....	60
Webgrafia	62
Apêndices.....	63
Anexos:.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR – Acordo europeu relativo ao transporte internacional de mercadorias por estrada

AT – Autoridade tributária

ANTRAM – Associação nacional transportes rodoviários públicos

CIUC – Código imposto único circulação

CIVA – Código do imposto sobre valor acrescentado

CMR – Convenção relativa ao contrato de transporte internacional de mercadorias por estrada

DGV – Direção geral de viação

EPI – Equipamento proteção individual

FESTRU – Federação dos sindicatos de transportes rodoviários urbanos

GNR- Guarda nacional republicana

GR – Guia de remessa

HST – Higiene segurança no trabalho

IMTT – Instituto mobilidade transportes terrestres

INE - Instituto nacional de estatística

IPO – Inspeção periódica obrigatória

ISV – Imposto sobre veículos

IUC – Imposto único circulação

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

JIT - "*Just in Time* "

KM – Quilometro(s)

OCDE - Organização de cooperação e de desenvolvimento económico

PIB – Produto interno bruto

PSP – Polícia segurança pública

SGQ – Sistema gestão qualidade

SWOT - ("*Strengths, Weaknesses, Opportunities ,Threats*")

TEP – Toneladas equivalentes petróleo

TIR – Transporte international rodoviário

TON - Tonelada

UE - União europeia

VAB – Valor acrescentado bruto

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Localização da empresa Atalaia.....	12
Quadro 2: Organograma da empresa Atalaia	16
Quadro 3: Sistema de gestão da qualidade	18
Quadro 4: Mapa de processos.....	19
Quadro 5: Descrição de processos	21
Quadro 6: Identificação de processos.....	22
Quadro 7: Evolução das vendas da empresa Atalaia.....	23
Quadro 8: Esquema de fusão das empresas	24
Quadro 9: Evolução do volume de negócios.....	25
Quadro 10: Evolução dos resultados dos anos 2016 e 2017	25
Quadro 11: Rácios económico/financeiros.....	26
Quadro 12: Análise swot.....	27
Quadro 13: Cadeia de valor da empresa Atalaia.....	31
Quadro 14: Tipo de riscos inerentes à atividade empresarial.....	32
Quadro 15: Verosimilhança aplicada na empresa Atalaia	32
Quadro 16: Consequência da verosimilhança aplicada na empresa Atalaia	33
Quadro 17: Avaliação do nível de risco.....	33
Quadro 18: Critério de aceitação de risco	34
Quadro 19: Necessidades e expectativas partes interessadas	35
Quadro 20: Análise de mercado	36
Quadro 21: Evolução dos preços dos combustíveis nos últimos doze meses.....	37
Quadro 22: Comportamento dos custos.....	40
Quadro 23: Imagem do veículo matrícula 96-QQ-64.....	44

Quadro 24: Relatório de percurso dia, veículo 96-QQ-64	46
Quadro 25: Percurso GPS do veículo 96-QQ-64	46
Quadro 26: Relatório de percurso diário no mês fevereiro de 2018 da viatura 96-QQ-64	47
Quadro 27: Tabela Mensal de trabalho realizado em fevereiro de 2018, viatura 96-QQ-64	48
Quadro 28: Síntese dos indicadores de gestão operacional veículo 96-QQ-64.....	49
Quadro 29: Imagem do veículo matrícula 27-HT-04	49
Quadro 30: Relatório de percurso dia, veículo 27-HT-04	50
Quadro 31: Relatório de percurso diário durante o mês fevereiro de 2018 da viatura 27-HT-04	51
Quadro 32:Tabela mensal de trabalho realizado em fevereiro de 2018, viatura 27-HT-04	52
Quadro 33: Síntese dos indicadores de gestão operacional veículo 27-HT-04	53
Quadro 34: Custos mensais dos veículos	53
Quadro 35: Síntese comparativa dos principais custos.....	54
Quadro 36: Síntese Gráfica Comparativa dos principais custos dos veículos	55

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O transporte de mercadorias é um setor de atividade em constante desenvolvimento em Portugal, acompanhando a dinâmica económica dos novos modelos de gestão com recurso a *outsourcing* de serviços em domínios fora do core business das empresas transformadoras.

As empresas transformadoras têm vindo a abandonar as suas frotas próprias de transporte de mercadorias, confiando-as a empresas que se tornaram especializadas em transportes de mercadorias. Oferecem serviços completos de transporte de mercadorias em condições muito vantajosas que manifestamente superam os serviços anteriormente realizados pelas frotas de transportes das empresas transformadoras. As empresas de transportes de mercadorias são hoje muito eficientes e garantem um serviço de elevada qualidade e a preços muito reduzidos.

As empresas transformadoras, ao recorrerem ao *outsourcing* para a função de distribuição de mercadorias pelos seus clientes, ficam mais focadas no seu core business, tornando-se também mais eficientes e competitivas.

A dinâmica de um setor extremamente competitivo, como é o do transporte de mercadorias, exige uma forte capacidade de organização, planeamento e de gestão que requer o desenvolvimento de *software* especializado, associando um domínio do conhecimento técnico e operacional relativos ao funcionamento da atividade. A logística, segue o caminho que outras áreas já o haviam efetuado anteriormente, tais como a contabilidade, a segurança e manutenção das instalações e equipamentos, a limpeza, a gestão de conflitos, a formação profissional, entre outros.

Numa concorrência muito agressiva existente no mercado, é essencial compreender toda a cadeia de valor da empresa e sua ligação com os seus clientes e fornecedores, que progressivamente se aliam na consolidação dos seus modelos organizacionais, numa procura pela excelência do serviço prestado ao cliente final e na redução de custos de operação. Ter uma entrega de matérias-primas em qualidade é hoje uma regularidade que se impõe, sem atrasos, sem falhas e sem problemas. Os custos de operação estão por isso na primeira linha das preocupações, uma vez que a qualidade do serviço se constitui como uma normalidade.

Tal como em outros sectores de atividade, o sector de transporte de mercadorias é extremamente concorrencial e o aparecimento de novas entidades é constante e cada

vez mais competitivo com vários serviços inovadores. Recentemente o relançamento dos serviços de transportes de mercadorias apresentado pela CP, por via-férrea, mas ligando-se ao transporte pesados rodoviário de mercadorias, a localidades que não dispõem de estação ou linha ferroviária, surge como um operador extremamente competitivo.

A Atalaia para acompanhar a evolução da concorrência, tem necessidade de conhecer todos os seus custos de operação e efetuar uma análise mais detalhada dos custos, de acordo com as todas as variantes do serviço a efetuar (tipologia de carga, dimensão, distância).

A estrutura dos custos inerentes à organização de cada serviço/cliente difere em cada tipologia de serviço específico. A natureza das mercadorias (ferro, vidro, paletes de madeira, casas pré-fabricadas, produtos alimentares, etc.) possuem características que condicionam as opções do equipamento a envolver (tipo de veículo, equipamento de carga e descarga, entre outros), assim como se diferenciam os custos inerentes a cada tipo de serviço prestado.

Só conhecendo os custos associados a cada tipo de serviço a efetuar é possível, sobre eles estudar alternativas de racionalização e otimização dos mesmos.

Com a otimização e racionalização de todos os custos poderá ser acrescentado valor e maior retorno económico face à concorrência, uma vez que esta é encarada como normal e saudável, pois é essa concorrência que obriga a Atalaia a estar num estado de alerta permanente. Impõe-se, assim, a necessidade de promover a inovação, a criatividade e de desenvolver fatores diferenciadores para uma competição ganhadora.

Conhecer o potencial das operações, da sua racionalização e otimização no domínio dos custos, sem comprometer o valor acrescido do serviço ao cliente, é determinante para a tomada de decisões, sobre a estrutura dos componentes dos custos a considerar em cada serviço.

O relatório projeto apresenta o estudo de casos reais, que se verificaram na empresa e que constituem motivo do estudo e da metodologia de investigação aplicada.

A questão de partida corresponde à necessidade de conhecer com profundidade os custos de operações de transportes e logística associados a duas tipologias de serviço diferentes. Determinar se a construção do preço final de um serviço, apenas deveria

ficar pela componente de quilómetros percorridos, ou também deveria ter uma componente relacionada com a natureza dos materiais transportados.

Efetivamente foi possível conhecer e comparar duas tipologias de serviços, com o transporte de materiais de natureza diferente, ao longo de um mês de atividade, produzindo orientações fundamentais de gestão de operações com impacto na gestão e nos resultados da empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O caso Atalaia permite-nos relacionar na sua abordagem conteúdos programáticos da unidade curriculares de Gestão de Operações e de Contabilidade Analítica, nomeadamente no que concerne à gestão da cadeia de abastecimento, à logística na perspetiva da distribuição efetuada por duas unidades de transporte diferentes em utilização real. Importa por isso enquadrar o trabalho na sua dimensão bibliográfica e do pensamento de outros autores, para melhor se poder compreender o caso de estudo.

2.1. O domínio das operações

As Operações constituem um domínio que permite sistematizar um serviço pela desagregação das suas componentes e identificação das tarefas adequadas á construção do serviço solicitado pelo cliente. Naturalmente que ao centrarmos o interesse numa boa organização de todas as tarefas que integram um serviço, quantificando equipamentos, áreas de utilização, segmentação dos materiais e produtos a transportar por tipologias e natureza, estamos perante uma complexidade que requer um planeamento muito exaustivo.

Na perspetiva de Chase (1989), as operações são vistas como a utilização dos recursos num processo organizativo necessário á produção de um serviço ou produto disponibilizados por uma organização ao mercado. As tecnologias e o modelo de funcionamento, ou até a estratégia adotadas para a utilização racional dos recursos e equipamentos num sistema integrado estará condicionado pela capacidade instalada na organização e pelo seu grau de administração do processo. Outra perspetiva dos mesmos autores Chase (2006) já consideram outra dimensão para a gestão das operações, numa interdependência com o Marketing e as Finanças. Só nessa articulação inteligente e numa mesma orientação (produzir bens e serviços) se deverá compreender as Operações. Assim também na logística e sobretudo quando a organização é subcontratada para a realização de determinado serviço, inicia-se um processo onde a perspetiva operacional surge de imediato na mente do coordenador desse serviço. Como refere Pinto (2010, p.2) "...o termo operações é utilizado para se referir a atividades ligadas à satisfação dos pedidos dos clientes (encomendas ou ordens);.." refere ainda o mesmo autor que "...para empresas industriais , as operações referem-se as atividades de produção e de montagem, bem como ás

atividades de suporte (manutenção, compras, logística, qualidade, entre outras)..” porém refere também ainda que “...para empresas de serviços , a definição é mais complexa atendendo à particularidade de cada serviço e à sua natureza intangível.”.

Vargo (2004), sobre a nova abordagem dos serviços sugere que se tem assistido a uma alteração no foco de toda a Gestão, substituindo-se a perspetiva dos bens tangíveis (produtos), utilidade e transação, por uma nova visão que destaca os recursos intangíveis (serviços), a cocriação de valor, bem como as relações inerentes a todo este o processo. A nova abordagem das operações compreende já os sistemas transformadores e os prestadores de serviços, como acontece com o caso em estudo.

2.2. Cadeia de fornecimento

A Cadeia de Fornecimento como hoje é vista por Pinto (2010) é essencial ao funcionamento das empresas num mundo global onde já não podem operar isoladas, distantes dos fornecedores e outros parceiros de negócio. Por outro lado, as empresas focam-se mais no seu negócio efetivo, externalizando funções como acontece com a logística, a contabilidade ou a segurança. Estas funções são subcontratadas numa filosofia de cadeia de fornecimento, tal como é referido pela APICS (2009) citada por Pinto (2010, p.204) sobre a definição de cadeia de fornecimento, “O processo de satisfação de um pedido (ou necessidade) do cliente desde a matéria-prima até à entrega envolvendo todos os intervenientes no processo de fornecimento, e as funções dentro e fora de uma organização que permitem à cadeia executar e entregar produtos e/ou serviços aos clientes”. A Gestão da Cadeia de Fornecimento, segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP* (2013), citado por Carvalho (2017, p.24) “...é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz transporte armazenamento de bens, serviços e informação, desde o ponto de origem até ao ponto do consumo, assegurando a satisfação das necessidades/requisitos dos clientes”. Neste mesmo contexto, Carvalho (2012) considera que, a propósito da logística, a formulação de uma decisão sobre fluxos físicos ou de informação deverá estar suportada na análise de três variáveis: o tempo, o custo e a qualidade de serviço. O mesmo autor também considera que, a situação ótima para uma empresa, sendo difícil de conseguir, mas que deve simultaneamente trabalhar para reduzir a dimensão do tempo e custos associado ao serviço, mas garantir um serviço logístico de qualidade superior.

Segundo Pinto (2010, p.210), “O conceito de logística não é recente e desde há várias décadas que a indústria e os serviços utilizam o termo para se referirem às operações de transporte , distribuição e armazenamento de matérias e produtos.”, contudo o conceito de cadeia de fornecimento (*supply chain management*), segundo o mesmo autor “... é mais do que uma simples extensão da logística, porque inclui um de processos de negócios que em muito ultrapassa as atividades diretamente relacionadas com a logística...”, como se depreende do interesse dos fabricantes em recorrer ao outsourcing de funções de distribuição no mercado. Resulta, pois, que as decisões sobre a externalização da função de logística tenderá a analisar as variáveis referidas por Carvalho (2012), o tempo, o custo e a qualidade do serviço, nesta perspetiva o custo tem uma importância relevante na decisão. A oferta de operadores de logística em Portugal é já muito elevada fomentando uma concorrência muito ativa.

2.3. Custos, tempo e qualidade de serviço

Os Custos em logística estão sobretudo associados aos custos de transporte, à ocupação de armazéns e ao tratamento administrativo do respetivo pedido, razão que motiva o interesse dos responsáveis pela sua quantificação e por isso tem de conhecer os custos com detalhe. Para Martel (2010, p.49) “os custos logísticos de base vêm aumentando desde os anos de 1970.” É neste contexto essencial uma verificação pormenorizada e rigorosa dos custos passando até pela revisão das estratégias da gestão da cadeia de fornecimento.

As estratégias da Gestão da Cadeia de Fornecimento são, segundo Christopher (2011), os métodos usados para relacionar e coordenar os diferentes processos inerentes a uma cadeia de abastecimento, procurando criar valor para o cliente ao menor custo possível para o global da cadeia de abastecimento. A abordagem às estratégias a adotar na cadeia de abastecimento teve várias interpretações na literatura, resultando estas da evolução no conhecimento na área. Naturalmente que a estratégia a ser utilizada influenciará sempre a tipologia de serviços efetuada e concomitantemente os respetivos custos.

Para Moura (2006, p.131), “Atualmente, um dos principais desafios para a gestão é a contenção de custos, na medida em que sendo os clientes mais exigentes, as empresas têm de disponibilizar assiduamente novos e melhores produtos, com custos e níveis de serviço mais aliciantes. Contudo, a consecução desses objetivos terá de ser assegurada sem

prejudicar a posição competitiva da empresa, implica assim uma forçosa atitude inteligente de racionalização do modelo de funcionamento e de gestão”.

Como refere ainda Moura (2006, p.131), “...de montante a jusante, cada um dos participantes na cadeia logística vai suportando custos, com materiais, mão-de-obra, e uma grande gama de custos indiretos entre os quais os logísticos.....que, em média, no fim da cadeia, os custos logísticos representem entre 10 a 30% do custo total. O processo de formação de custos tem natureza cumulativa.”.

Efetivamente segundo Carvalho (2017, p.46) “Numa lógica de Teoria de Custos de Transações o que parece estar na base da razão de ser da empresa é a existência de um custo associado aos mecanismos de preço.”, curiosamente já anteriormente Carvalho (1993, p.62) o autor alertava para a importância dos custos em logística “...os custos logísticos assumem um papel preponderante face ao serviço ao consumidor que a empresa pretende prestar, com base nos atributos de tempo, lugar e quantidade, ou seja nos atributos logísticos.” Os custos surgem assim numa dimensão que importa considerar, controlar e acompanhar. Outro atributo que integra a logística é o tempo, que por seu turno está associado à duração da tarefa correspondente, sobre uma estrutura que a suporta. Tal como refere Carvalho (2017, p.48) “. As principais formas de acréscimo de utilidade por via Logística, i.e., onde a Logística pode criar valor para produtos, serviços e soluções, são a sua participação na forma, no tempo, no lugar na quantidade e na posse.” Constata-se por isso que o atributo tempo deve ser entendido, segundo o mesmo autor, numa nova consideração de “utilidade tempo”, ou seja, “os produtos devem estar disponíveis para os clientes quando os clientes deles necessitam.” (ibid). Reforça ainda que tal deve ser visto como uma “Utilidade Temporal”, que como refere ainda o autor”. O cliente é hoje de tal maneira sensível ao tempo que a variável tempo tem vindo a ganhar autonomia face ao serviço, lato senso...”, motivo que deve merecer uma atenção especial por parte dos operadores de logística, tanto mais que o tempo de execução de um serviço e a sua qualidade dependem do envolvimento de meios e da intensidade com que se opera, acompanha e avalia cada serviço.

Para Oliveira (2010) uma reivindicação efetiva dos clientes é a qualidade dos serviços, significando também uma garantia de que a empresa se mantém no mercado, pois

têm de assumir um compromisso com a satisfação do cliente a partir da qualidade dos seus serviços.

Uma breve resenha da forma como outros autores definem a qualidade tais como Juran (1993, p.47) “qualidade é adequação ao uso”, nesta curta definição reforça a perspectiva do cliente e do uso dado ao *output* do serviço prestado. Contudo para Deming (1993, p.137) “qualidade é atender continuamente às necessidades dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar”, significando por isso que a qualidade também é analisada

numa perspectiva financeira. No mercado da oferta de serviços de logística em que existe uma forte competição, o preço assume uma relevância significativa, sendo a qualidade uma componente obrigatória que integra o serviço no seu todo

Observando a perspectiva de indica que a maior qualidade implica em menores custos e maior produtividade, que por sua vez dá uma maior participação de mercado e maior competitividade. Neste contexto as organizações que assumem o compromisso da qualidade terão o benefício de evitar os custos de “não qualidade” e dessa forma registarem custos mais baixos nos seus serviços.

Para Carvalho (2012), existem quatro aspetos centrais que definem qualidade logística: O apoio total às necessidades dos clientes e consumidores, as entregas a tempo, a ausência de erros no fluxo de informações e a inexistência de roturas de *stocks*. Significa uma adequação plena á satisfação dos interesses do cliente. Tal como Ballou (2006) diz que conseguir confiabilidade nos serviços logísticos é uma questão, de estabelecer patamares de atividades logísticas que proporcionem o nível de serviço logístico esperado pelo cliente.

A compreensão da qualidade de um serviço por parte do cliente leva a que sejam desenvolvidos indicadores do Nível de serviço Logístico, que consiste na avaliação do ciclo do pedido, ou seja desde a receção do pedido até á entrega efetuada no cliente. Os principais indicadores do Nível de Serviço Logístico identificam-se o tempo médio de entrega, a variabilidade do tempo de entrega, as informações sobre o atendimento do pedido e sua rastreabilidade, o tratamento das reclamações, os procedimentos de devoluções, o sistema de cobrança, a flexibilidade demonstrada na utilização dos serviços técnicos bem como o nível de *stock* e reposição temporária do produto durante os lapsos de tempo em que se verificam faltas.

A finalizar esta abordagem sobre a qualidade ganha maior interesse a definição dada pela ASQ (2017) (*American Society for Quality* – Sociedade Americana para a Qualidade), que considera a qualidade como um termo subjetivo, onde cada pessoa ou setor tem a sua própria definição. Na utilização técnica a qualidade pode ter dois significados: -1. Características de um produto ou serviço, que sustentam a habilidade em satisfazer requisitos especificados ou necessidades implícitas e; - 2. Um produto ou serviço livre de deficiências. As definições de qualidade variam de acordo o contexto no qual é utilizada.

No caso Atalaia, agora empresa certificada no domínio da Qualidade com a norma ISO9001:2015, surge claro a importância dada pelos clientes ao domínio da qualidade, mantendo uma pressão pelo preço final e sobretudo pela disponibilidade e dedicação da empresa prestadora do serviço.

3. DIAGNOSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1. Enquadramento conjuntural do setor transportes rodoviários de mercadorias

A economia portuguesa, segundo as projeções do INE, de acordo com os dados divulgados, em 2019, relativamente a 2018, o número de empresas no setor situou-se em 25.1 mil, o que representa um crescimento de 9.7% em comparação com o ano anterior (2017).

O PIB aumentou 2.4%, em 2018, subindo em termos nominais a 203.9 mil milhões de euros, diminuindo face ao ano anterior em mais 3.5%, neste crescimento encontra-se refletido o contributo da procura interna de 3.2% (-0.1% que em 2017), a procura externa líquida teve um contributo negativo de 0.8% (+0.2% que em 2017).

O volume de negócios do setor dos transportes, em 2018, registou um crescimento de 6.7% o que representa uma quebra no seu ritmo de crescimento de 4%, face ao ano de 2017, que tinha registado um crescimento de mais 10.7%.

O crescimento do emprego registado em 2018 foi de 4.7%, mantendo o ritmo de crescimento do ano anterior, onde se tinha verificado em 2017 um crescimento de 4.1%.

Dentro do setor dos transportes, o transporte rodoviário de mercadorias é mais predominante registando, em 2018, 157.8 milhões de toneladas de mercadorias transportadas.

Em 2018, o transporte de rodoviário mercadorias registou uma desaceleração no ritmo de crescimento face ao ano anterior. Em 2017 registou um crescimento de +6.1% e em 2018 registou um crescimento +0.1%.

Por via marítima foram transportadas 84 milhões de toneladas, que registou uma redução invertendo a tendência de crescimento dos anos anteriores.

Na ferrovia foram transportadas 10 milhões de toneladas, registou-se um decréscimo 0.5%, quando no ano de 2017 se tinha verificado um crescimento de 2%.

O transporte aéreo verificou-se um crescimento de 12.8%, o que representa um abrandamento no crescimento face ao ano de 2017, onde o crescimento foi de 21%, o

crescimento é visível se comparar com 2016 onde o aumento registado tinha sido de 2.3%. Por esta via, em 2018, foram transportadas 174 mil toneladas.

O ligeiro crescimento do transporte por via rodoviária deveu-se ao aumento do transporte internacional.

O desenvolvimento de um mercado único Europeu, implicando a livre circulação de bens, pessoas e capitais, terminando com as barreiras alfandegarias no interior da União. Em 1999, a legislação no nosso ordenamento jurídico em conformidade com as diretivas n.º 96/26/CE, do Conselho de 29 de abril, e 98/76/CE, do Conselho, de 01 de outubro, visando regulamentação da atividade de transportador rodoviário de mercadorias ou de passageiros, permitiu aos transportadores o exercício da sua atividade e liberdade de estabelecimentos na União Europeia.

O mercado Espanhol continua a ser a principal origem e destino do transporte rodoviário de mercadorias. A movimentação de carga de Portugal para Espanha representa 72% do tráfego internacional e a movimentação de carga na importação de Espanha para Portugal representa 66%, da mercadoria transportada a nível internacional.

3.2. Contexto operacional

3.2.1. Apresentação da empresa

A Eurotalaia – Transportes e Logística, Lda, tem a sua sede social e operacional na rua da Fábrica das Cavadinhas N.º 325 na freguesia de Pedroso, no concelho de Vila Nova de Gaia e possui como marca de referência a designação ATALAIA.

A ATALAIA é uma empresa especializada em transporte de mercadorias de curto e longo curso, desenvolvendo a sua atividade em toda a Europa, mas com principal foco na Península Ibérica, dispondo em Portugal e norte de Espanha de linhas e rotas fixas.

Em janeiro de 2012 obtive pela primeira vez a certificação do seu sistema de gestão da qualidade, que permitiu:

- otimizar a organização da empresa e melhoria da eficiência organizacional;
- responsabilização de pessoas;
- melhoria da comunicação interna e externa;
- sistematização de tarefas e procedimentos;
- melhoria das competências dos colaboradores.

Em setembro de 2015, foi registada a marca ATALAIA, em nome da sociedade “Eurotalaya, Lda”, sendo o certificado emitido pelo instituto nacional da propriedade industrial, com o registo n.º 545195.

No exercício de 2017 decorreu um processo de fusão por incorporação entre a “EUROTALAYA-TRANSPORTES E LOGISTICA, LDA.” (que tinha como denominação anterior “Transportes Cidade da Maia, Lda.”), sociedade incorporante, e a “EUROTALAYA, LDA.”, sociedade incorporada, tendo esta sido registada na conservatória do registo comercial em 28.08.2017. Do processo de fusão resultou a extinção da “EUROTALAYA, LDA.”, com efeitos reportados a 01.01.2017, decidindo-se manter a marca ATALAIA.

A sua aposta na qualidade do serviço prestado ao cliente, faz da empresa uma referência e tem merecido a confiança do mercado, possibilitando o crescimento sustentável da empresa.

As suas instalações são constituídas por um armazém próprio para a atividade de logística, que permite a prestação de um serviço especializado e à medida do cliente, objetivo essencial para garantir um output de qualidade.

Disponibiliza aos seus clientes uma frota renovada e atual, com capacidade de resposta e adequada às suas necessidades. A ATALAIA dispõe de veículos:

- rígidos de 15 toneladas com ou sem lona e plataforma elevatória;
- semi-reboques por estrada ou lona (com teto de abrir e/ ou elevar), porta contentores e estrados rebaixados com guincho;
- veículos licenciados para transporte especial.

Os recursos humanos são uma aposta da empresa, ministrando formação contínua de forma a preparar os colaboradores para o bom desempenho na execução das suas tarefas, de maneira a que estes acompanhem e promovam a atividade da empresa.

O desenvolvimento de uma política contínua de investimento e renovação tem contribuído para inovar continuamente e apresentar ao mercado um conjunto de serviços de logística e transportes de mercadorias de referência a um custo competitivo.

A gerência é dividida por quatro sócios, sendo que dois estão ligados ao setor administrativo com o apoio de um gerente, um sócio está responsável pela área comercial e outro pela coordenação da equipa de operações ligada à logística e seu funcionamento.

Visão

Empresa de transportes rodoviário de mercadorias e Logística de Excelência.

Missão

Prestar serviços de excelência e qualidade, que permitam satisfazer as necessidades dos seus clientes, oferecendo soluções inovadoras, tecnologia evoluída e criadora de valor. Valorizando todos os seus profissionais, potenciando o seu desenvolvimento.

Valores

Transparência, prevenção, confiança, qualidade, inovação tecnológica, competência, solução, compromisso, satisfação, empenho.

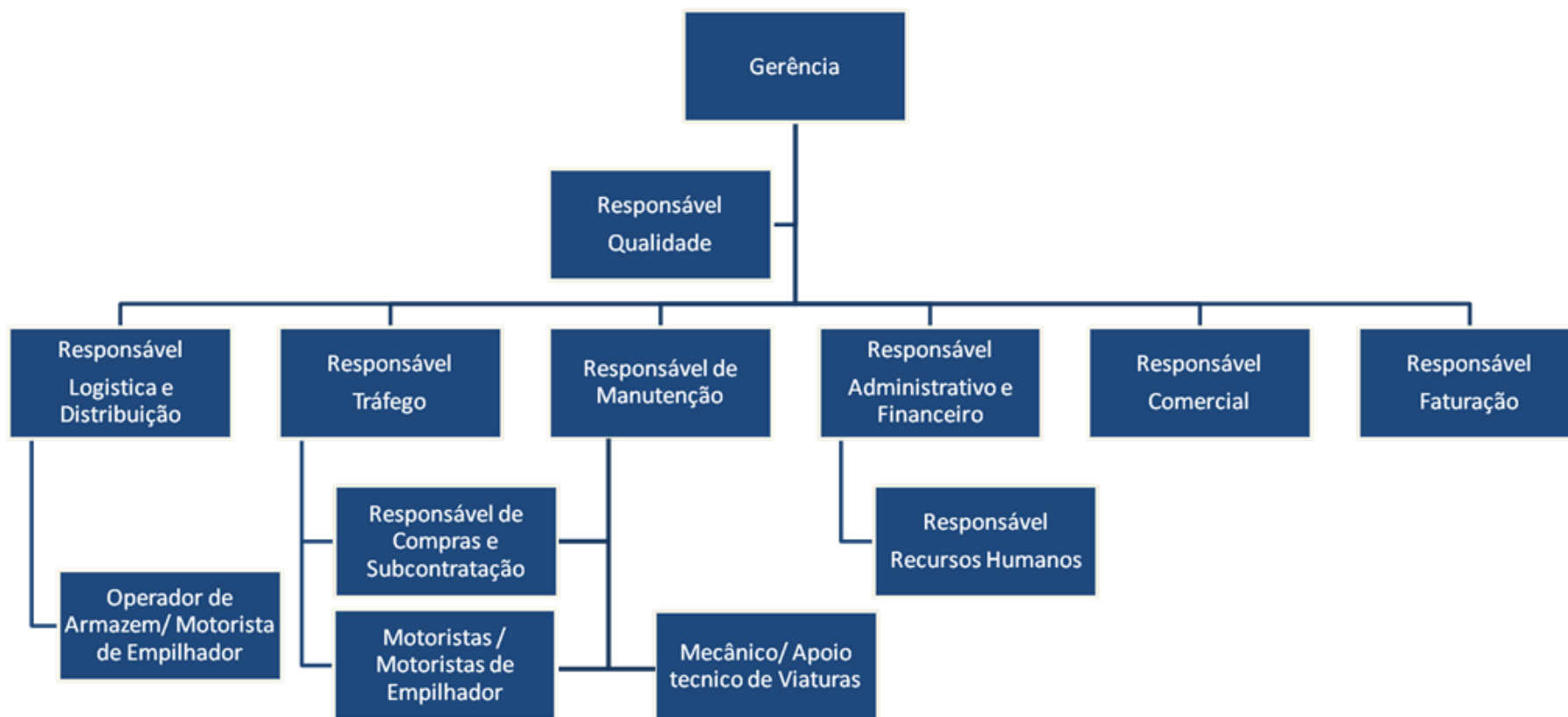
3.2.3. Organograma

A ATALAIA, tem a sua organização dentro da empresa estruturada de acordo com o organograma abaixo apresentado.

O organograma da empresa, é de estrutura simples e clássica que começa pela gerência e vai descendo para os responsáveis e assim por diante. Possui dezanove unidades orgânicas, estruturadas em oito áreas distintas nomeadamente, gerência, responsável logística e distribuição, responsável tráfego, responsável de manutenção, responsável administrativo, responsável comercial, responsável de faturação e responsável de qualidade.

O organograma acompanha a divisão de responsabilidades dentro da empresa, nele podemos ver claramente a divisão por áreas que acompanha os mapas de processos da empresa.

Quadro 2: Organograma da empresa Atalaia



Fonte:

Empresa

Atalaia

3.2.4. Política de qualidade

A gerência da Atalaia, no cumprimento dos requisitos aplicáveis compromete-se na definição e desenvolvimento de uma política empresarial, constituída por um conjunto de orientações estratégicas que determinem a tomada de decisões, de forma a garantir os meios necessários para que esta seja assumida a todos os níveis da organização.

Para garantir a melhor prestação dos seus serviços de transporte, armazenagem e logística a empresa compromete-se a:

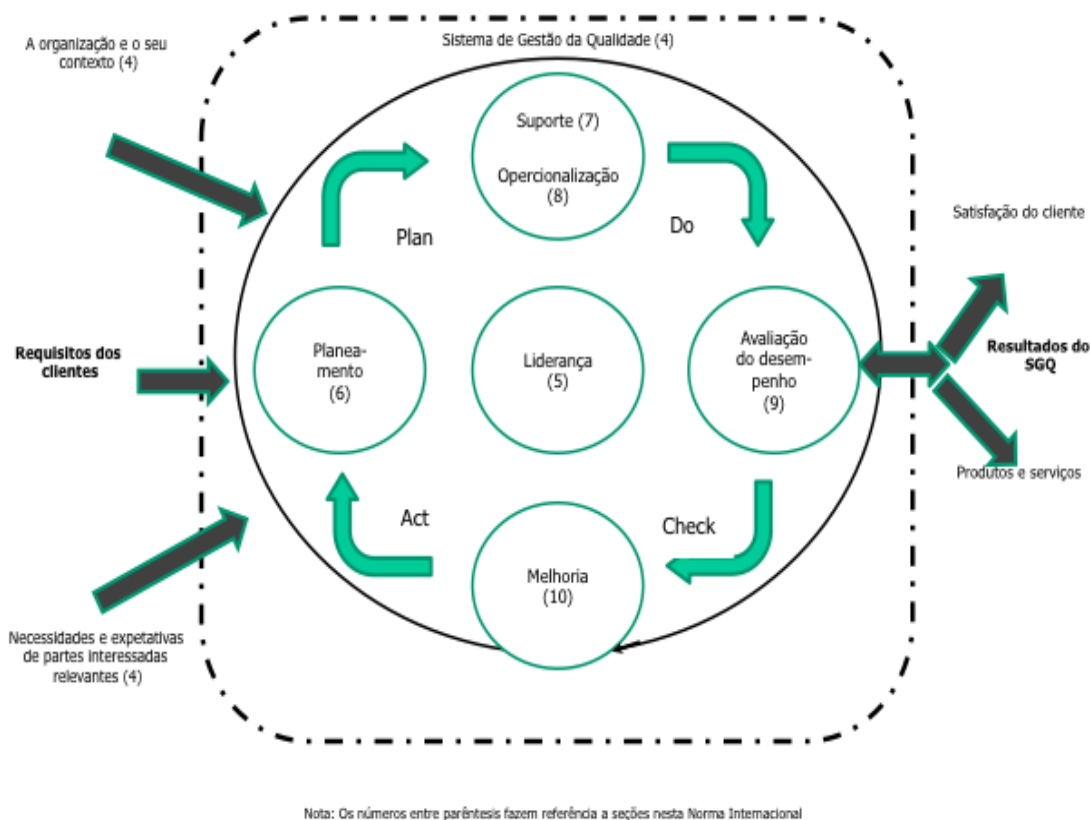
- ir ao encontro das necessidades e expectativas das partes interessadas, garantindo a sua satisfação, fidelização e desenvolvimento;
- manter e aumentar o nível de qualidade dos serviços;
- melhorar continuamente o sistema de gestão de forma a mantê-lo pertinente, adequado e eficaz.

3.2.5. Sistema de gestão da qualidade

O sistema de gestão da qualidade implementado na Atalaia segue o modelo de gestão por processos definido na NP EN ISO 9001:2015, cujo esquema se apresenta na figura 3 e onde se pode verificar o relevo dado aos requisitos dos clientes, que a partir de um sistema de controlo de qualidade se assegura o respeito pelo pedido e a sua boa execução.

Apresenta-se com maior detalhe as diferentes áreas de controlo e os mecanismos de registo de não conformidade e respetivos tratamentos na prossecução do objetivo zero inconformidades.

Quadro 3: Sistema de gestão da qualidade



Fonte: Norma ISO 9001: 2015

3.2.6. Planeamento

Um processo, conforme referido na norma NP EN ISO 9001:2015, corresponde a um conjunto de atividades inter-relacionadas que utilizam entradas num sistema para disponibilizar um resultado pretendido.

Os processos identificados na empresa foram divididos em quatro grupos a saber:

Processos de gestão - estes processos contribuem para a determinação da política da qualidade, seus objetivos e gestão estratégica. Sob a responsabilidade da equipa de gestão eles permitem orientar e garantir a coerência dos processos de realização e de suporte.

Processos de suporte - são processos transversais à Atalaia, que sustentam as suas atividades operacionais. Estes processos contribuem para o bom desempenho dos processos de realização, fornecendo-lhes os recursos necessários, apesar de não

acrescentarem valor diretamente percebido pelo cliente, eles são necessários ao funcionamento permanente da organização.

Processos operacionais – estão relacionados com as atividades específicas de cada área operacional da Atalaia, desde a detecção da necessidade do cliente até à sua satisfação e, portanto, relacionados com a prestação do serviço aos clientes, afetos às diversas áreas operacionais - processos chave.

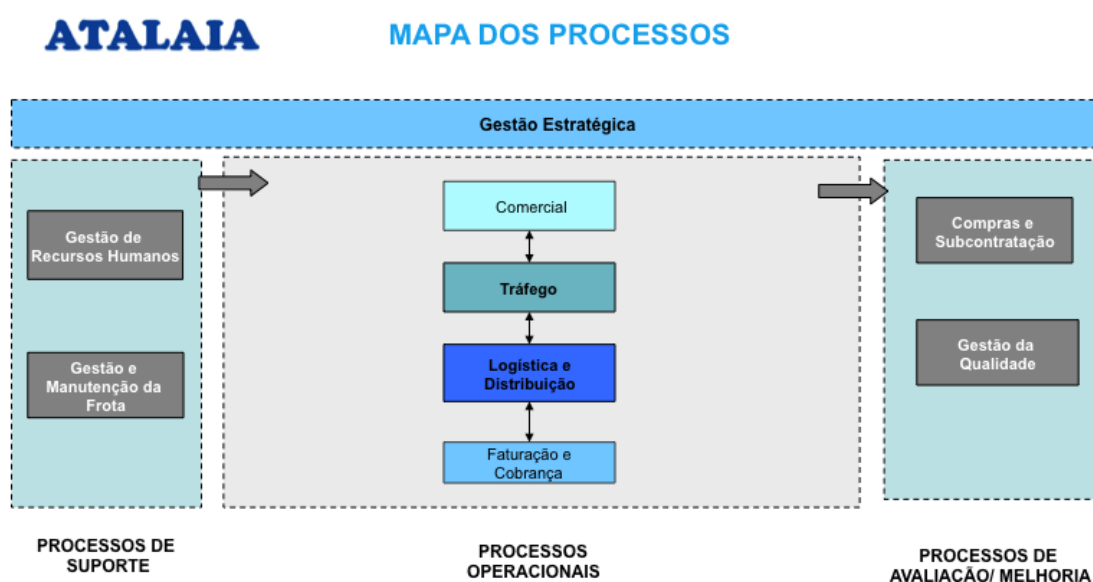
Estes processos reagrupam o conjunto de atividades desenvolvidas ao longo do ciclo de vida do serviço.

Processos de avaliação/melhoria - são processos transversais à Atalaia, que sustentam as suas atividades operacionais. De uma maneira geral são processos para suporte à avaliação/melhoria do sistema de gestão da qualidade, estabelecidos no âmbito das atividades da gestão da qualidade e devem ser seguidos por qualquer área da empresa.

3.2.7. Processos

O funcionamento da Atalaia segue uma orientação já muito estabilizada, estruturada em quatro grandes grupos anteriormente analisados. Os grupos são alimentados por processos e por áreas de atividade dentro da organização conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 4: Mapa de processos



Fonte: Empresa Atalaia

3.2.8. Descrição de processos

A descrição dos vários processos e o seu detalhe pode ser melhor compreendida pelo quadro 5, onde apenas se descreve o processo relativo ao tráfego. Aquele processo tem como atividade o planeamento e gestão do serviço de transporte e distribuição, gestão de recursos humanos e gestão de veículos para a realização do serviço. Como entrada do processo operacional de tráfego consideram-se os acordos de prestação de serviços (comercial), o serviço ocasional solicitado pelo cliente via telefone e a solicitação de serviço via logística. Quanto à saída considera-se o serviço prestado conforme requisitos do cliente e as necessidades de armazém (logística). Por fim considera-se como responsável o colaborador responsável pelo tráfego.

Dentro dos processos operacionais, o processo tráfego, que está abaixo representado e descrito foi alvo de maior análise, por ser o processo sobre o qual foi feita a análise de custos para alimentação deste trabalho-projeto.

Quadro 5: Descrição de processos

Gestão	Atividade	Entradas	Saídas	Responsável
Processos Operacionais	Atividade	Entradas	Saídas	Responsável
Tráfego	Planeamento e gestão do serviço de transporte e distribuição, gestão de pessoal e veículos para a realização do serviço; Resposta e orçamento a solicitações individuais de transporte.	Acordos de prestações de serviços (Comercial); Serviço ocasional solicitado por telefone (Cliente); Solicitação de serviços (Logística).	Serviço prestado conforme requisitos do cliente (Cliente). Necessidade de armazenagem (Logística)	Responsável de Trafego

Fonte: Empresa Atalaia

3.2.9. Identificação de processos / procedimentos documentados

A organização da ATALAIA tem onze procedimentos documentados e monitorizados para suporte de análise de custos e proveitos

No quadro 6, está representada a associação dos procedimentos documentados a cada área de gestão.

Os quatro grandes grupos (gestão, processos de avaliação e melhoria, processos de suporte e processos operacionais) com a associação dos seus processos e por conseguinte os seus procedimentos documentados.

Quadro 6: Identificação de processos

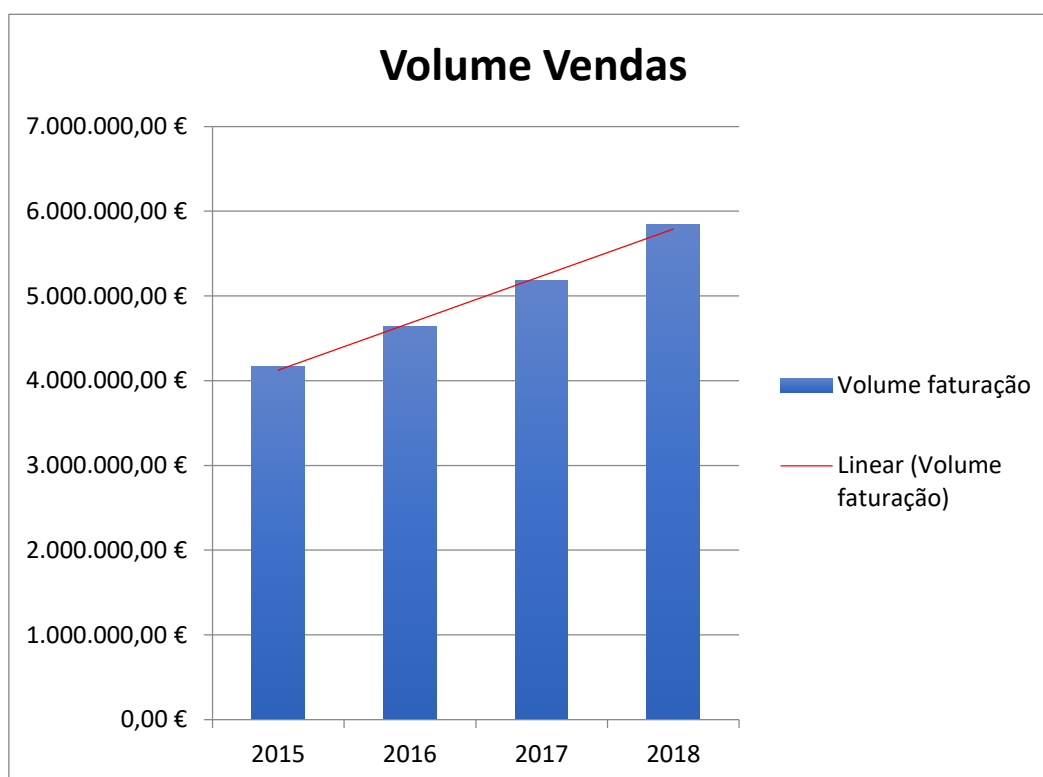
Tipo	Processo	Procedimento	
		Nome	Código
Gestão	Gestão da Empresa	Gestão Estratégica	P.02
Processos de Avaliação e Melhoria	Qualidade	Gestão Documental	P.01
		Auditorias Internas	P.03
		Gestão de Ocorrências, Ações Preventivas e Corretivas	P.04
		Avaliação e Satisfação de Clientes	P.09
	Compras e Subcontratação	Compras e Subcontratação	P.13
Processos de Suporte	Gestão de Recursos Humanos	Seleção e Recrutamento	P.05
		Formação	P.06
	Gestão e Manutenção da Frota	Gestão de infraestruturas	P.07
		Equipamento de medição e monitorização	P.08
Processos Operacionais	Comercial	Comercial	P.10
	Logística e Distribuição	Logística e Distribuição	P.12
	Tráfego	Tráfego	P.11
	Faturação e Cobrança	Nem tem procedimento	NA

Fonte: Empresa Atalaia

3.3. Evolução da atividade

A atividade da ATALAIA, evoluiu de forma satisfatória no exercício de 2016 e apesar de todas as dificuldades naturais, a empresa aumentou o seu volume de negócios relativamente ao ano anterior, para o que contribuiu uma maior abertura de mercado, aliado a uma maior rentabilidade dos recursos humanos disponíveis.

Quadro 7: Evolução das vendas da empresa Atalaia



Fonte: Empresa Atalaia

De facto, as empresas continuam a conseguir um crescimento sustentado ao nível do aumento de atividade, são empresas especializadas em transporte de mercadorias de curto e longo curso, desenvolvendo a sua atividade em toda a europa, mas com principal foco na península ibérica, dispondo de linhas e rotas fixas em Portugal e norte de Espanha.

É legítimo apontar-se para a continuação do crescimento em bases sustentáveis, tendo, no entanto, bem presente a constante incerteza da evolução dos preços dos combustíveis, que pode vir a contribuir negativamente para os resultados previstos,

pela sua incidência nos custos de produção, principalmente se não existirem condições de mercado para a sua repercussão nos preços de venda.

3.3.1. Eurotalaia – Transportes e Logística, Lda

A operação de fusão potenciou a expansão da “EUROTALAI-TRANSPORTES E LOGISTICA, LDA.”, através das sinergias combinadas de ambas as sociedades, e uma maior economicidade e eficiência na afetação dos recursos. O efeito sinérgico foi conseguido pela redução e eliminação de custos decorrentes da concentração (economias de escala) da atividade operacional, bem como pela racionalização e especialização de processos.

Por outro lado, a fusão conferiu uma maior focalização nas políticas de investimentos e correlativos financiamentos, com vista à renovação dos ativos afetos à atividade, mormente a frota de veículos pesados de mercadorias. Essencialmente, conseguiu-se alcançar uma simplificação administrativa de procedimentos e funções. Deste modo, por via da fusão, com a correspondente integração do património da “EUROTALAI, LDA.” na “TRANSPORTES CIDADE DA MAIA, LDA.”, esta última sociedade passou a concentrar toda a atividade produtiva, comercial, administrativa e financeira, revestindo-se da solidez operacional e financeira que lhe permitiu encarar com otimismo o mercado exigente do setor dos transportes rodoviários de mercadorias.

A operação da fusão foi projetada tendo por base os balanços das sociedades intervenientes, à data de 31 de dezembro de 2016.

Em face ao dito anteriormente e à conjuntura económica a gerência orientou a sua gestão no sentido da sustentabilidade da atividade e rentabilidade da empresa.

Quadro 8: Esquema de fusão das empresas



Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

Os principais indicadores económicos e financeiros do exercício findo em 31 de dezembro de 2017, apresentam-se seguidamente:

Evolução do volume de negócios em valores

A “EUROTALIA-TRANSPORTES E LOGISTICA, LDA.”, atingiu um volume de negócios de 4.874.782,91€ verificando-se um acréscimo de 35% em comparação ao período homólogo.

Quadro 9: Evolução do volume de negócios

(valores expressos em euros)

	2017	2016	Variação	Variação (%)
Vendas e serviços prestados	4.874.783	3.621.547	1.253.236	35%

Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

Resultados

A “EUROTALIA-TRANSPORTES E LOGISTICA, LDA.”, apresenta um decréscimo de 17% no resultado líquido do exercício em comparação com o ano transato. De igual modo os resultados antes de impostos tiveram um decréscimo comparativamente com o ano anterior na ordem dos 7%., devido à fusão das organizações.

Quadro 10: Evolução dos resultados dos anos 2016 e 2017

(valores expressos em euros)

	2017	2016	Variação	Variação (%)
Resultados Operacionais	271.501	288.213	-16.712	-6%
Resultados Antes de Impostos	246.259	265.950	-19.691	-7%
Resultado Líquido	185.143	223.945	-38.801	-17%

Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

Estrutura financeira

Quadro 11: Rácios económico/financeiros

Rácios Económico/financeiros	2017	2016
Liquidez Geral	1,52	1,32
Solvabilidade	0,75	0,57
Autonomia Financeira	43%	36%

Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

Os capitais próprios totalizaram 1.296.189,78€, para um total de ativo de 3.025.976,44€ no exercício de 2017.

3.3.2. Análise swot

A análise swot que se apresenta seguidamente, corresponde à necessidade de melhor compreender o posicionamento estratégico da empresa num ambiente de forte concorrência e como resultado agregado da fusão implementada das várias empresas, onde se ponderou as vantagens e desvantagens dessa tomada de decisão com impacto estratégico relevante. Assim a análise swot foi efetuada de acordo com a gestão de risco e principais linhas de orientação, de acordo com a norma (ISO31000:2009).

Quadro 12: Análise swot

AMBIENTE INTERNO	PONTOS FRACOS
	Aumento da Idade das Viaturas (frota)
	Dependência de um grande cliente
	Empresa familiar - Tendência para tolerância em não conformidades
	Recurso frequente à subcontratação, que podem não garantir o mesmo nível de serviço
	Instalações ainda não licenciadas
	Motoristas ainda pouco qualificados
	Custos operacionais(combustíveis), dependente da alteração de preços combustíveis constantes
	Força da atividade comercial em desenvolvimento
	Necessidades de novos investimentos tecnológicos
	Dependência de softwares e alguma informação de tráfego centralizada Google
	Melhorar comunicação da empresa com o exterior
	Aumentar a dinâmica das redes sociais e site da empresa
	PONTOS FORTES
	Serviço prestado de qualidade
	Capacidade de adaptação às necessidades dos clientes
	Boa capacidade financeira
	Empresa familiar - Coesão e apoio da gestão
	Certificação da Qualidade - ISO 9001
	Marca ATALAIA registada a nível europeu
	Conhecimento do negócio e da atividade
	Localização Geográfica - Bons acessos a vias principais
	Instalações amplas e recentemente renovadas
	Certificação para transporte ADR
	Resolução de problemas em cargas e descargas, com rapidez e eficácia, minimizando riscos para o cliente
	Proximidade das instalações com os nossos principais clientes
	Agilidade do tráfego que permite uma boa capacidade de resposta ao cliente, no transporte Ibérico
	Boa disponibilidade de meios (Camiões e empilhadores)
AMBIENTE EXTERNO	RISCOS/ AMEAÇAS
	Mercado amplo/ global - Elevado n.º de concorrentes
	Subida de preço de fornecedores matérias primas e subcontratação
	Critério de compra para muitos clientes é o preço
	Legislação e obrigações legais em constante alteração
	Instabilidade económica e governamental
	Redução de preços pelos concorrentes
	Confusão da marca com empresas do sector transportes de passageiros
	OPORTUNIDADES
	Mercado amplo/ global - oportunidade de entrada da ATALAIA
	Reconhecimento da Marca no sector de atividade
	Acesso a fundos de investimento

Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

Resulta da análise swot um conjunto de atributos que potenciam a convicção de que a fusão resulta em uma maior robustez da organização, uma melhor definição de funções plasmado num organigrama mais consistente e um maior controlo de gestão. Naturalmente que as vantagens inerentes á economia de escada e ás sinergias criadas possibilitam um novo posicionamento no mercado. Os primeiros resultados económicos permitem verificar uma maior capacidade de resposta operacional e ainda uma maior capacidade negocial com os *stakeholders*, nomeadamente com o setor financeiro.

Os pontos fortes agora reforçados pelo processo de fusão, requerem ainda uma consolidação e desenvolvimento de dinâmicas de melhoria de serviços e do lançamento de novos serviços.

Pontos fracos

Quanto aos pontos fracos releva-se um conjunto de atributos que importa considerar como o aumento médio da idade da frota agora mais alargada bem como a ainda elevada dependência de um importante cliente. No domínio do recurso frequente a subcontratados existindo ainda um peso relevante, poderá o mesmo vir a constituir uma força se enquadrados numa lógica de cadeia de fornecimento. Importa por isso acompanhar este atributo e estudar o potencial de reforço que poderá constituir. NO curto prazo, a fusão veio evidenciar um conjunto de fragilidades que a Atalaia incorpora pela fragilidade organizativa dos subcontratados (empresas unipessoais e com uma débil organização).

Neste âmbito a marca Atalaia ainda possui uma notoriedade ainda limitada e a necessitar que se fomenta o seu potencial. No domínio da preparação técnica e das competências dos motoristas também existe um trabalho a aprofundar que em muito pode contribuir para a melhoria global do serviço e a uma melhor racionalidade dos custos de operação. No domínio comercial e face á elevada concorrência é também necessário reforçar a metodologia de intervenção no mercado. A perspetiva da tecnologia existente e da necessidade de tomar uma posição que permita capacitar a Atalaia em novos domínios de serviços para o mercado acompanhando a sua evolução.

Pontos fortes

Os pontos fortes, constituem toda a capacidade instalada reforçada com a que resultou da fusão implementada. A racionalidade e a utilização inteligente desse novo

potencial dão á Atalaia um novo espaço de intervenção no mercado quer na prontidão de resposta e no seu aumento de capacidade.

A qualidade do serviço tem vindo a desenvolver-se de forma consistente, pela consciência crítica instalada e decorrente da implementação do sistema de qualidade que possibilita um acompanhamento e estudo contínuo das não conformidades, eliminando-as. A qualidade do serviço resulta evidente pela redução contínua das reclamações em termos absolutos.

A capacidade de adaptação ás necessidades dos clientes vem da opção do modelo de serviços prestados que centra a sua ação na satisfação do cliente, planeando melhor os serviços e estabelecendo com o cliente um melhor compromisso e objetivos.

A capacidade financeira da Atalaia, reforçada pelos indicadores financeiros conhecidos, permitem uma melhor negociação com todos os *stakeholders* e favorece uma decisão mais rápida e em consonância com a urgência de resposta solicitada pelo mercado.

Sendo uma empresa de matriz familiar, com forte consciência empresarial e com um grande espírito de cooperação e de equipa favorece a superação de energias individualmente consideradas. Cada sucesso é um sucesso de todos e cada insucesso é também um insucesso de todos. Esta consciência de equipa é motivadora de uma grande coesão e espírito de sacrifício em favor de todos.

O conhecimento do negócio e da atividade, a longa experiência e a certificação da qualidade - ISO 9001:2015, para além da sua localização no centro de um grande desenvolvimento industrial que representa o eixo grande Porto - Aveiro, perspetiva um crescimento da atividade e como consequência o reforço empresarial da Atalaia.

Riscos / ameaças

O desenvolvimento empresarial da região e a externalização da logística do modelo de funcionamento das empresas na atualidade, tem atraído para o setor novos entrantes, registando-se um aumento do número de concorrentes com o impacto na tendência para a redução do preço médio do serviço de transporte. Porém essa forte concorrência é também um fator motivador da inovação e da criatividade na oferta de serviços mais competitivos e ajustados às necessidades dos clientes e que a Atalaia tem vindo a promover. Um atraso na implementação das mudanças organizacionais, ou no uso de ferramentas tecnológicas provocará a perda de capacidade com consequências nos resultados económicos da empresa.

Existindo uma maior procura do serviço de logística, leva também a que os subcontratados sejam também desafiados pelos concorrentes da Atalaia forçando o aumento dos custos de operação. A Atalaia terá neste âmbito que desenvolver políticas de reforço e compromisso dos seus subcontratados por via de constituição de uma cadeia de fornecimento que integre e consolide a ação dos subcontratados.

O fator preço é ainda para muitas empresas contratantes o principal elemento para a tomada de decisão o que coloca a Atalaia em situação de concorrência direta com subcontratados e outras empresas recém-chegadas ao mercado.

Oportunidades

O crescimento do mercado e a opção pelo *outsourcing* na gestão tem vindo a garantir uma evolução significativa, constituindo um fator potenciador do desenvolvimento das empresas do setor. A Atalaia beneficia deste crescimento do mercado, compreendendo que não pode deixar-se “adormecer”, mas deve saber retirar vantagens e aplicar as folgas conseguidas no seu aumento de capacidade e na melhoria da sua organização. Terá que realizar os investimentos tecnológicos e na renovação da sua frota para reduzir a idade média da sua frota, criando uma força da sua afirmação no mercado.

A existência de programas de investimento tecnológico apoiados pela EU e pelo Estado Português constituem também oportunidades a aproveitar para investir nas mudanças consideradas mais vantajosa e sobretudo que aumentem a competitividade da Atalaia no mercado.

No domínio dos transportes de substâncias perigosas existe já a consciência da Atalaia que tal objetivo constitui uma oferta relevante a introduzir na sua oferta, razão pela qual a empresa se encontra a estudar alguns investimentos neste domínio.

No domínio da economia digital a empresa compreende a necessidade de investir num novo posicionamento estratégico na dimensão da economia digital e explorando as novas oportunidades que essa opção tecnológica permite, melhorando ainda a sua comunicação com o mercado.

3.3.3. Cadeia de valor

A cadeia de valor define-se por um conjunto de atividades desenvolvidas pela organização que lhe permitem criar valor com vantagem competitiva. De forma a entender todo o processo aplicado pela Atalaia, apresenta-se de seguida, a sua

cadeia de valor, por forma a entender todas as operações usadas a jusante e a montante, bem como todas as ações operacionais.

Quadro 13: Cadeia de valor da empresa Atalaia

Infraestruturas – Escritórios e armazéns (24 000m ²), software de gestão, empilhadores e camiões					MARGEM
Gestão de Recursos Humanos – Carreira Profissional, Sistema de Sansão/recompensa, Avaliação desempenho					
Desenvolvimento tecnológico – Programas de gestão contabilística (SAGE) e logística (TOP TRANS, APP TRAFEGO e GEO CAR)					
Aquisição/Compras – Sistema de suporte numa lógica de cadeia de valor – Fornecedores constantes					
Log. Entrada	Operações	Log. Saída	Mkt. e Vendas	Serviços	
Água e energia	Depósitos	<i>Distribuição</i>		Sistema de Qualidade	
Combustível	Armazém	<i>Frete Direto</i>	Comercial	Reclamações	
Subcontratação	Carga/descarga	<i>Transportes Especiais</i>	Publicidade nos camiões	Identificação de novos serviços/ oportunidades	
Fornecedores de mecânica	Grupagem				
	Mecânico				
	Empilhador				

Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

3.3.4. Identificação de riscos e oportunidades

A identificação de riscos e oportunidades é realizada inicialmente no modelo – análise de riscos e oportunidades, em função do ambiente interno ou externo e os eventos aí descritos são posteriormente passados para o modelo – avaliação do risco.

Para esta identificação do risco são ouvidos os responsáveis de cada processo, sendo analisada/ finalizada pelo responsável.

Analisado o processo que poderá gerir o risco, assim como a tipologia do risco, de acordo com o seguinte quadro apresentado.

Quadro 14: Tipo de riscos inerentes à atividade empresarial

Risco	Descrição
Riscos Financeiros	Riscos relacionados com os mercados, volatilidade fiscal ou gestão da liquidez
Riscos Estratégicos de produto e Mercado	Riscos relacionados com a implementação da estratégia a evolução da concorrência ou variações da procura
Riscos Operacionais	Riscos associados às operações da empresa, desempenho operacional, segurança e higiene do trabalho e segurança das infraestruturas e equipamentos e pessoas
Riscos Reputacionais	Riscos que incluem temas relacionados com a reputação e a imagem corporativa
Riscos Envolventes sociais, económicos e políticos	Riscos inerentes ao contexto económico, sociocultural e político onde as organizações atuam
Riscos de Gestão de Recursos Humanos	Riscos relacionados com atração, gestão, retenção de capital humano e a sua produtividade
Riscos Ambientais	Riscos relacionados com a gestão ambiental e dos impactos das alterações climáticas
Riscos associados à cadeia de abastecimento	Riscos relacionados com a relação e seleção de fornecedores e associados à cadeia de abastecimento
Riscos de Fraude	Riscos relacionados com a fraude como propriedade intelectual, sistemas de informação, entre outros

Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

3.3.5. Análise e avaliação do risco

A apreciação dos riscos e oportunidades relacionadas com o contexto, âmbito e partes interessadas, tendo em conta a sua relevância e relacionamento com o sistema gestão de informação, são efetuados de forma qualitativa e quantitativa no modelo – avaliação do riscos e oportunidades, com base numa matriz de risco.

O nível de risco (NR) é calculado pela multiplicação da Verosimilhança (V) com a Consequência (C), ou seja, $NR = V \times C$

Entende-se por verosimilhança a probabilidade de acontecer.

Os critérios aplicados para a verosimilhança são:

Quadro 15: Verosimilhança aplicada na empresa Atalaia

Verosimilhança (V)	Classificação	Critérios
--------------------	---------------	-----------

Baixa	1	Improvável/ raro/ remoto
Média	2	Pode acontecer, mas não com frequência
Alta	3	Provável que aconteça/ muitas vezes/ frequentemente

Fonte: Empresa Atalaia

No caso da consequência:

Quadro 16: Consequência da verosimilhança aplicada na empresa Atalaia

Consequência (C)	Classificação	Crítérios
Insignificante	1	Falhas/ perdas na qualidade de prestação do serviço ou de desempenho da organização ou no Sistema de Gestão Integrado sem importância ou desprezáveis
Moderado	2	Falhas/ perdas na qualidade de prestação do serviço ou de desempenho ou no Sistema de Gestão Integrado pouco representativas na organização
Alta	3	Falhas/ perdas na qualidade de prestação do serviço ou de desempenho ou no Sistema de Gestão Integrado, representativas na organização

Fonte: Empresa Atalaia

A avaliação do nível de risco é feita com base no seguinte quadro (pela multiplicação da verosimilhança (V) com a consequência (C)):

Quadro 17: Avaliação do nível de risco

V C	1	2	3
1	1	2	3
2	2	4	6

Fonte: Empresa Atalaia

O quadro 17, traduz o nível de risco aplicado à Atalaia, onde se constata que a zona a vermelho (nível de risco = 6 e 9), praticamente não se verificará. Seria necessário que a verosimilhança atingisse valores de 2 e 3 equivalente a uma probabilidade de acontecer uma anomalia e/ou acontecer frequentemente anomalias sem que tivessem sido detetadas no processo. Simultaneamente teria que acontecer um valor 2 e 3 em

consequências articulados em simultâneo com 3 e 2 respetivamente na verosimilhança. Seria necessário existirem em simultâneo várias falhas com um mesmo serviço/cliente.

O critério de aceitação do risco é analisado de acordo com a tabela:

Quadro 18: Critério de aceitação de risco

Risco Global	Critério de Aceitação	Descrição
1 ou 2	Aceitável	Potenciais riscos e danos aceitáveis sem necessidade de nenhuma ação adicional
3 ou 4	Aceitável com Monitorização	Potenciais Riscos e Danos são aceitáveis, mas a organização tem de continuar a monitorizar o risco e efetuar avaliações periódicas
6 ou 9	Não Aceitável (*)	Falhas/ perdas na qualidade de prestação do serviço, representativas na organização

Fonte: Empresa Atalaia

(*) no caso de riscos não aceitáveis, se os benefícios compensarem os riscos, estes riscos poderão ser aceites, desde que devidamente justificados.

As oportunidades também são definidas e documentadas na matriz (modelo acima apresentado, representado no quadro 18), no entanto não é aplicável a avaliação, apenas a definição de ações para implementação as oportunidades.

Quadro 19: Necessidades e expectativas partes interessadas

NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DE PARTES INTERESSADAS				
Partes Interessadas		Necessidades e Expectativas	Ação	Obs
Parte Interessada	Relevância (S/N)			
Subcontratados (transportadores)	S	Necessidade de cumprimento dos contratos. Expectativa de mais trabalho	Cumprimento dos contratos estabelecidos, mantendo níveis de serviço constantes	
Fornecedores	S	Cumprimento do estabelecido contratualmente	Cumprimento rigoroso do estabelecido contratualmente, nomeadamente a nível de cumprimento de prazos de pagamento	
Colaboradores	S	Trabalhar num ambiente de trabalho seguro e saudável, com retorno financeiro justo	Desencadear ações para aumentar o envolvimento dos colaboradores	
Cliente	S	Cumprimento dos prazos e condições acordadas	Cumprimento rigoroso do estabelecido contratualmente. Resposta rápida a solicitações. Tratamento célere de reclamações	
Organismos reguladores e legais	N	Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis	Manter atualizada lista de legislação e avaliação da conformidade. Manter a atenção e cumprir a legislação associada aos serviços	
Vizinhos	N	Desempenho social aceitável, honestidade, integridade e respeito.	Cumprir legislação aplicável. Disponibilidade de resolução de eventuais problemas	
Organizações não-governamentais da região	N	Desempenho social aceitável, honestidade e integridade. Expectativa de apoio financeiro em eventos sociais	Apoios financeiros pontuais	
Sócios da Empresa	S	Risco associado a ameaças e oportunidades que possa afetar o investimento seja gerido de forma a proteger e/ou a providenciar o retorno do investimento	Participação e envolvimento em decisões estratégicas para que a empresa se mantenha com o rumo pretendido	
Associações do Setor (ANTRAM)	N	Necessidades de pagamento de cota e expectativa que mantenham o interesse em ser associado.	Pagamento de Cota	
Entidades Bancárias	S	Cumprimento dos contratos estabelecidos. Aumento dos depósitos e dos investimentos na instituição.	Cumprimento rigoroso do estabelecido contratualmente	

Fonte: Empresa Atalaia

3.4. Análise de mercado

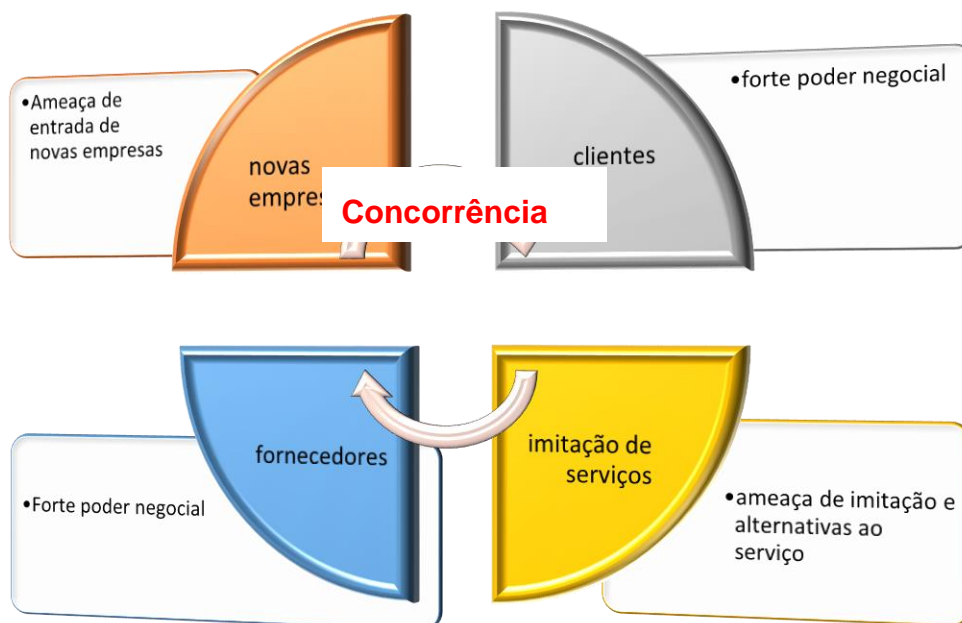
3.4.1. Condições do mercado

À semelhança do que havia acontecido no ano transato, os níveis de preços praticados pela empresa em 2016 mantiveram-se pela influência da decisão de captar uma maior cota de mercado, que venha a permitir um crescimento sustentado para os próximos anos.

Os mercados dos nossos serviços têm-se caracterizado como bastante competitivo. Mas apesar do aumento da concorrência, com preços bastante baixos, a qualidade dos serviços prestados pela empresa, aliada à seriedade com que a empresa atua, tem permitido continuar a melhorar a confiança e dedicação dos clientes fidelizados, e aumentar até o número e qualidade dos mesmos.

É importante referir que a empresa continua a efetuar um esforço contínuo na conceção e introdução no mercado de novas rotas, a fim de satisfazer e a aumentar o número de clientes. O quadro seguinte traduz a dinâmica de mercado referida.

Quadro 20: Análise de mercado



Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

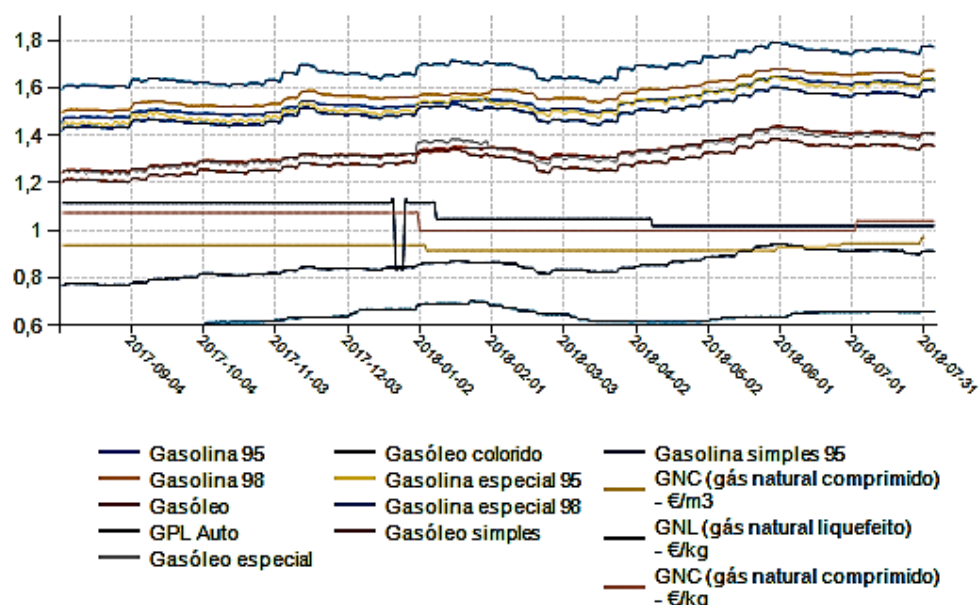
3.4.2. Evolução previsível da atividade

A gerência considera que os resultados obtidos a todos os níveis pela empresa reforçam a sua estabilidade, quer a nível económico-financeiro, quer ao nível da quota de mercado detida.

A análise da evolução da atividade nos primeiros meses de 2017 perspectiva, com reservado otimismo, pelo menos a manutenção da situação verificada no exercício de 2016. No entanto, a instabilidade política e económica em Portugal e da União Europeia, podem influenciar negativamente a evolução do crescimento económico da empresa.

A incerteza de uma previsão orçamental que a empresa enfrenta, está associada ao risco da instabilidade do mercado internacional com a variação constante dos preços dos combustíveis (ver quadro 21, com gráfico da direção geral de energia e geologia 2018), principal matéria-prima da empresa, que pode influenciar negativamente o crescimento económico da empresa.

Quadro 21: Evolução dos preços dos combustíveis nos últimos doze meses



Fonte: Direção geral de energia e geologia 2018

A empresa, considera-se dotada de instalações adequadas para fazer face ao desejável crescimento do volume de negócios e, está prevista, a aquisição de mais viaturas em 2018, de modo a garantir o objetivo de redução da idade da frota.

Salienta-se ainda que durante o ano de 2016, desenvolveram-se ações, no âmbito da dinamização do volume de vendas, estimando-se que em 2018 possa ocorrer um crescimento de 5 %.

4. MODELO E METODOLOGIA

A atividade de toda e qualquer empresa consiste em transformar recursos ou fatores produtivos em produtos ou serviços com um determinado valor acrescentado. Esta transformação, é realizada pelos recursos humanos que possuem determinadas e diferentes qualificações e competências, operando equipamentos e sistemas de informação, onde se incorporam determinadas tecnologias e seguindo modelos de trabalho. Os modelos de trabalho, em si mesmos, também traduzem uma certa técnica ou tecnologia de produção, é de salientar que quantos mais recursos materiais ou organizacionais se utilizarem, maiores serão os custos incorridos.

De facto, tanto no dia-a-dia da gestão, como no que toca à definição das estratégias para assegurar a sustentabilidade e longevidade da empresa, o gestor não pode deixar de basear as suas decisões nos custos e nos preços dos seus serviços e nas correspondentes reações do mercado.

De forma a esclarecer os conceitos, numa ótica contabilística, com a entrada em vigor em 2010 do sistema de normalização contabilística, as expressões custos e proveitos foram substituídas por gastos e rendimentos, respetivamente. No entanto continuam a utilizar-se as expressões custos e proveitos como um conceito próprio da contabilidade de gestão.

O cálculo dos custos e sua importância

Não é possível gerir sem conhecimento e um controlo muito rigorosos dos custos. Isso obriga ao seu cálculo é necessário ter presente que o conhecimento e a avaliação dos custos não poderão resultar apenas dos dados fornecidos pela contabilidade, os quais designamos por custos reais ou históricos.

Como veremos, este motivo implica uma definição dos objetos a que correspondem os custos e conduzirá à distinção entre custos diretos e custos indiretos. De facto, é óbvia a necessidade de avaliar o comportamento e evolução dos custos, mês a mês e ano a ano.

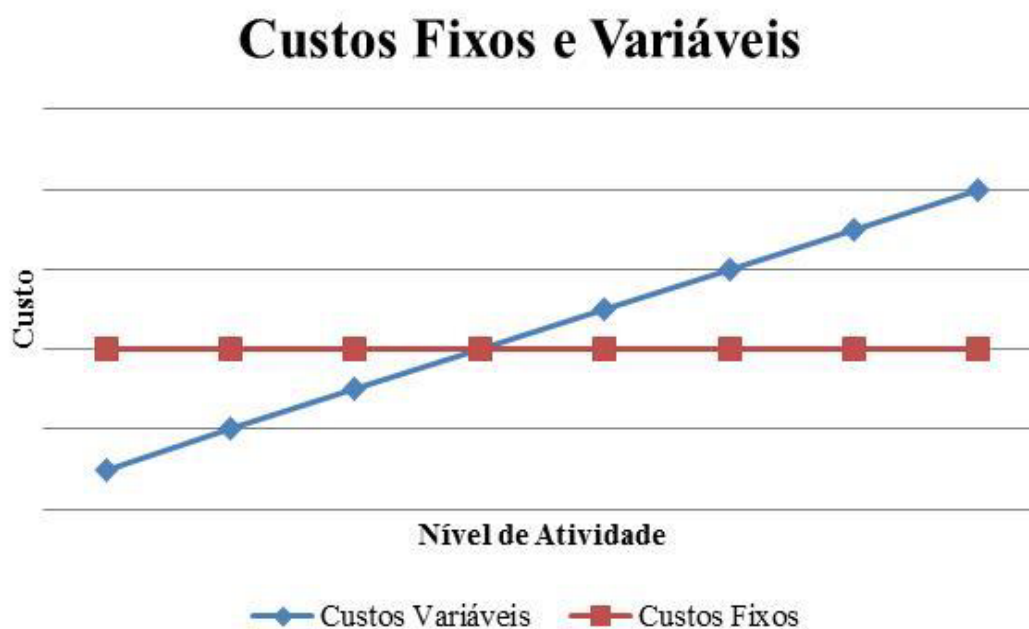
Mas só será possível interpretar devidamente essa evolução se os custos forem classificados e separados segundo a sua natureza: custos com combustíveis, custos com o pessoal, custos de manutenção, custos com seguros, depreciação das viaturas, etc.

Os custos fixos são os relativos a instalações ou equipamentos, a seguros e custos com os recursos humanos, são também por vezes designados por custos irreversíveis ou de estrutura, estes custos são os que se mantêm constantes e têm de ser suportados mesmo que a empresa não preste um único serviço.

Os custos variáveis, são custos que variam com o nível de prestação de serviços, como os custos do combustível, os custos da manutenção dos equipamentos, dos consumíveis, ou ainda certos custos com os recursos humanos. Por definição estes custos têm o valor zero quando o valor de serviços prestado é zero.

O quadro abaixo demonstra o comportamento dos custos fixos e variáveis em relação com o volume de serviços prestados (atividade).

Quadro 22: Comportamento dos custos



Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

Para o presente estudo, foi realizada, uma pesquisa bibliográfica já apresentada, e uma colheita e análise de dados reais da empresa e de entrevistas informais a responsáveis das diferentes áreas envolvidas da empresa. A Atalaia forneceu todos os dados necessários, assim como informações históricas e de gestão para desenvolvimento deste projeto.

4.1. Caraterização da pesquisa

Partindo dos custos do ano 2017, apresentados pela contabilidade, é possível identificar, todos os custos, inerentes à atividade da organização.

A análise e recolha de dados referente ao ano transato, permitiu olhar numa primeira fase para todos os custos da organização, com a possibilidade de arrumar cada custo, para a posterior determinação do custo operacional.

O *software* disponível da empresa, como Toptrans, Infologia e a Geocar, possibilitaram o estudo, para que o problema e solução de pesquisa fossem tratados.

Com esta análise irá ser possível desenvolver políticas e ações que melhorem o entendimento da organização sobre os custos ocorridos em cada rota da empresa.

4.2. Recolha de dados

A colheita de dados para realização do trabalho foi feita a partir de dados históricos, dos relatórios de percursos retirados do programa de Geocar localização de frota, análise de CMR e Guias de Remessa dos clientes, folhas de abastecimento de combustíveis, mapas de serviço de motorista utilizando valores relativos ao mês de fevereiro do corrente ano e a duas viaturas da empresa. Foram realizadas também entrevistas não estruturadas e informais com os gestores da empresa e alguns colaboradores.

O objetivo da colheita de dados foi descobrir todos os custos da empresa no período em análise, e o objetivo das entrevistas foi entender como cada custo, afeta, a atividade encontrando a melhor forma de os agregar, tendo em conta o entendimento dos seus processos e uniformidade em relação aos custos.

Foram recolhidos do sistema TOPtrans dados como abastecimento de combustível, reparações, custo com pneus, seguro do veículo, de cargas e de CMR, entre outros custos de cada veículo em análise.

Do programa Geocar, um software de gestão e localização de frotas, foram analisadas todas as rotas dos veículos durante o período em análise, para possibilitar a melhor compreensão das rotas utilizadas à prestação do serviço, assim como a quantidade de quilómetros percorridos.

Do programa informático infologia foram retirados todos os dados referente à atividade da organização, no ano transato, para a possibilidade de identificação de cada tipo de

custo, onde se analisou todos os custos inerentes à mão-de-obra (contribuições para a Segurança Social, higiene e segurança no trabalho, equipamentos de proteção individual), custos de financiamento, custo com os veículos (vistorias, licenças, IUC, portagens nacionais e internacionais).

Nas entrevistas aos colaboradores, o objetivo, em relação aos motoristas, foi entender melhor o seu dia-a-dia fora das instalações e como cada processo realizado pode afetar a prestação do serviço ao cliente.

Na contabilidade, as entrevistas tiveram como objetivo perceber de que forma é lançado cada custo, para que a imputação, seja feita de forma coerente

Com todo o trabalho de pesquisa e recolha de dados, pode-se afirmar que os dados apresentados são fiáveis.

4.3. Análise e tratamento dos dados

Como já foi descrito anteriormente, escolhemos para a análise deste estudo os serviços realizados durante o mês de fevereiro de 2018, de duas viaturas de tipologia de carga diferente e com percursos distintos.

A viatura 96-QQ-64, que é um veículo designado no ramo, por trator, pode carregar até vinte e cinco toneladas e presta serviços em território nacional e internacional e durante o mês em análise carregou vários tipos de mercadorias.

A viatura 27-HT-04, que é um veículo designado por camião rígido, com capacidade de carga até quinze toneladas, durante o mês em análise transportou sempre a mesma tipologia de mercadoria.

As variáveis em análise comuns a cada tipo de viatura, são as que se descrevem a seguir:

- HM – horas que o camião trabalhou em cada dia do mês;
- D.KM – distancia percorrida em quilómetros, em cada dia do mês;
- HH – pressupondo que trabalhou oito horas diárias, mas o condutor pode conduzir, de acordo com os horários no Regulamento (CE) 561/2006.
- PESO/TON – soma do peso, em toneladas, transportadas em cada dia.

- Portagem – valor diário gasto em portagens da rede nacional ou estrangeira, verificado na fatura da via verde e cruzando a informação com relatório de percursos do sistema de GPS.
- Amortização – está sujeito a taxa de amortização anual de 25% (taxa dentro dos limites legais aplicada pela empresa).
- Gasóleo- Custo monetário mensal de litros abastecidos no mês, dividindo pelo total de litros abastecidos no mês, multiplicando este resultando pelos km percorridos no dia.

5. PROJETO / PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES

5.1. Análise da utilização do veículo com a matrícula 96-QQ-64

O veículo apresentado no quadro 23 corresponde ao veículo utilizado com maior diversificação de carga é denominado semirreboque, carrega vinte e quatro toneladas de carga útil.

Quadro 23: Imagem do veículo matrícula 96-QQ-64



Fonte: Empresa Atalaia

Tendo em conta a explicação das variáveis em estudo, descritas no ponto 4.3, no quadro vinte e seis, está representado para cada dia do mês de fevereiro, os percursos realizados e os custos diretos associados.

Neste veículo há a referenciar o cálculo da variável Amortização, uma vez que o veículo foi adquirido em 2016, está sujeito a uma taxa de amortização anual de 25%, correspondendo a um valor anual de €16.500 que dividindo pelos 360 dias (ano comercial), obtemos o valor €45.83.

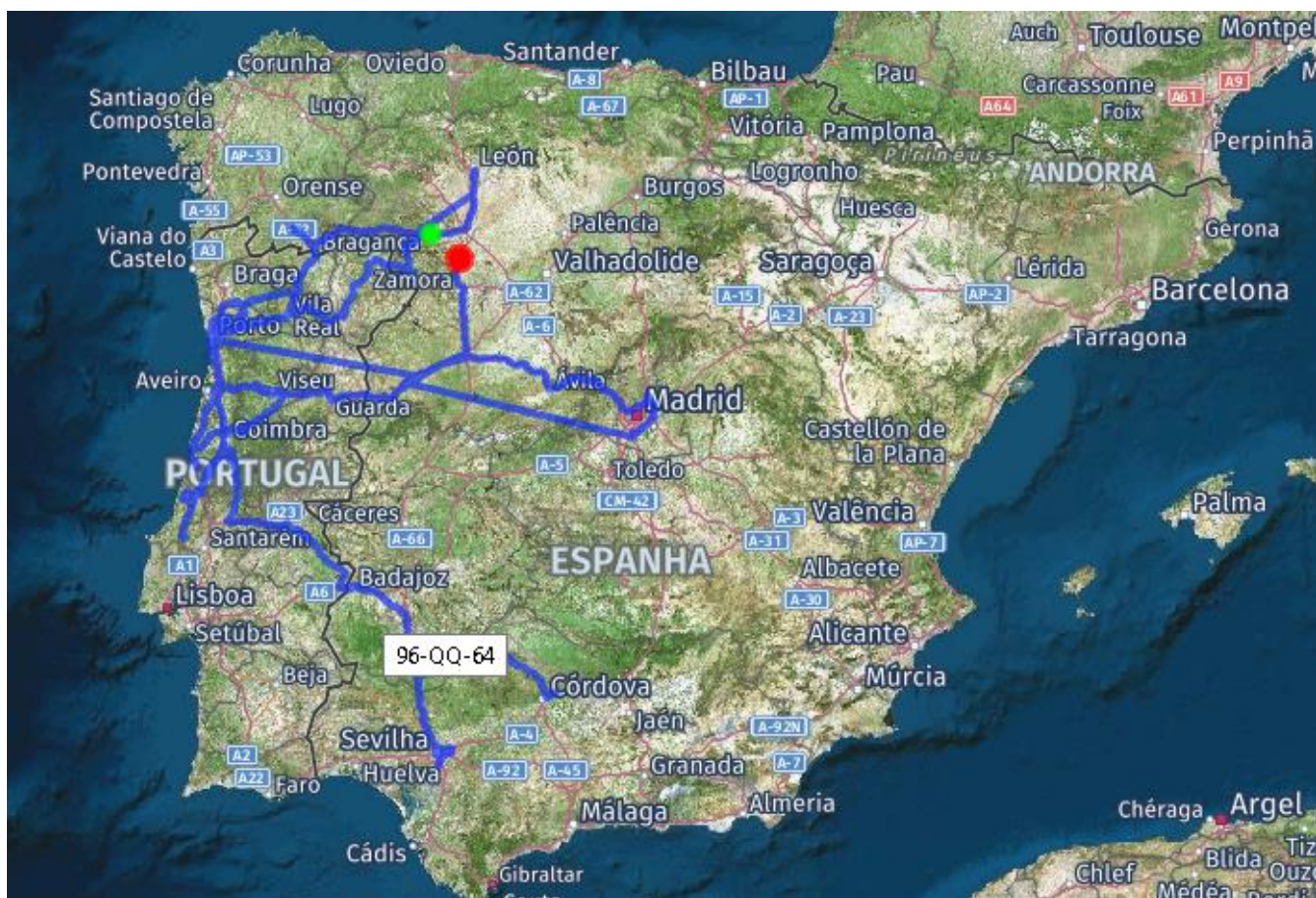
Pode analisar-se os percursos realizados dia-a-dia, em carregado, como por exemplo entregar mercadoria do ponto A ao ponto B, o número de localidades percorridas, os quilómetros efetuados e o tipo e peso de mercadoria transportada (apêndice n.º2).

Analisando o quadro vinte e seis, constata-se que este veículo, durante o mês em análise, fez em média 1.5 percursos diários, percorrendo em média 2,14 localidades, percorrendo 370.39km diários em média, e a carga útil transportada foi, em média, de 24.079kg.

AVINTES → VILA FLOR VILA FLOR → LEON → AVEEDA

A partir do mapa seguinte pode verificar-se com maior rigor visual a localização dos percursos e localidades envolvidas.

Quadro 25: Percurso GPS do veículo 96-QQ-64



Fonte: programa GEOCAR

Quadro 26: Relatório de percurso diário no mês fevereiro de 2018 da viatura 96-QQ-64

Relatório Percurso viatura matrícula 96 QQ 64					
DIA	PERCURSO	LOCALIDADES	KM	PESO/TON	TIPO MERCADORIA
1	1	2	624,82	37085,39	VIDRO
2	3	3	574,29	18468,87	VIDRO
3	1	2	465,07	16447,60	VIDRO
5	1	2	223,01	17274,14	VIDRO
6	2	1	293,84	17274,74	INTERCALARES
7	0	0	0,38	0,00	
8	1	2	295,56	22243,00	INTERCALARES
9	3	3	489,07	44554,13	VIDRO
11	1	2	620,01	18955,82	VIDRO
12	2	3	644,62	37001,25	VIDRO
14	0	0	0,04	0,00	
15	2	2	286,77	23408,60	PALETES MADEIRA E VIDRO
16	1	1	101,12	33408,60	VIDRO
19	3	4	486,27	32889,68	VIDRO
20	1	2	704,49	40801,40	FERRO
21	1	2	378,95	24520,00	PALETES MADEIRA
22	1	2	583,75	20518,42	VIDRO
23	2	3	22,42	28018,42	ESFEROBITE
24	1	2	9,09	1200,00	EMPILHADOR P.E.
26	3	4	359,314	26200	MATERIAIS CONSTRUCAO E BATATAS
27	2	3	614,947	47243	INTERCALARES
28	1	2	370,826	22243	VIDRO
Media	1,5	2,14	370,39	24079,82	

Elaboração Própria; Fonte: Empresa Atalaia

Após a análise dos percursos diários (apêndice n.º 2), onde através dos dados recolhidos dos mapas de motorista (anexo 5) e mapas do gasóleo mensal (anexo 6), conseguiu-se chegar aos custos diretos em cada dia, como se apresenta no quadro, que se segue:

Quadro 27: Tabela Mensal de trabalho realizado em fevereiro de 2018, viatura 96-QQ-64

Tabela mensal trabalho veículo matrícula 96 QQ 64								
DIA	HM	D. KM	HH	PESO/TON	Mão-de-Obra	CUSTOS		
						PORTAGEM	GASOLEO €	AMORTIZACAO
01	9:01:39	624,816	8	37085,39	61,35	60	253,42	45,83
02	9:21:59	574,29	8	18468,87	61,35	0	232,93	45,83
03	6:48:00	465,074	8	16447,6	61,35	31	188,63	45,83
05	3:17:57	223,012	8	17274,14	61,35	28	90,45	45,83
06	4:15:11	293,835	8	17274,74	61,35	0	119,18	45,83
07	0:33:30	0,377	1	0	61,35	0	0,15	45,83
08	5:10:14	295,563	8	22243	61,35	28	119,88	45,83
09	8:34:48	489,067	8	44554,13	61,35	49	198,36	45,83
11	9:13:00	620,013	8	18955,82	61,35	35	251,47	45,83
12	9:36:26	644,616	8	37001,25	61,35	36	261,45	45,83
14	1:01:15	0,042	1	0	61,35	28	0,02	45,83
15	4:02:30	286,772	8	23408,6	61,35	28	116,31	45,83
16	3:36:29	101,118	8	33408,6	61,35	5	41,01	45,83
19	7:40:02	486,271	8	32889,68	61,35	12	197,23	45,83
20	10:43:21	704,49	8	40801,4	61,35	62	285,74	45,83
21	7:09:57	378,947	8	24520	61,35	0	153,70	45,83
22	9:40:32	583,745	8	20518,42	61,35	36	236,76	45,83
23	2:07:34	22,4185	8	28018,42	61,35	0	9,09	45,83
24	0:38:22	9,088	8	1200	61,35	0	3,69	45,83
26	6:55:10	359,314	8	26200	61,35	37	145,74	45,83
27	9:30:57	614,947	8	47243	61,35	32	249,42	45,83
28	6:01:19	370,826	8	22243	61,35	23	150,41	45,83
Total	15:00:12	8.148,64	162	529.756,06	1.840,44	529	3.305,04	1.008,33
Média	6:08:11	370,39	7	24.079,82	61,35	24	150,23	45,83

Elaboração própria; Fonte: " Empresa Atalaia"

Analisando o quadro vinte e sete, pode verificar-se o total de custos mensais diretos, pode dizer-se que no mês em estudo, esta viatura percorreu os quilómetros e gerou os custos seguintes:

- percorreu 8.148,64 km,
- gastou em mão-de-obra direta, €1.840,44
- gastou em combustível €3.305,04
- gastou em portagens 529€,
- amortizações no total de 1.008,33 Euros.

O indicador de gestão operacional, onde se evidencia que a viatura em análise para percorrer em média 370.39km e transportar em média 24.079.82kg, por dia, teve um custo mensal direto € 6.682,81(CD=MOD+COMB+PORT+AMORT).

No entanto o valor correto para o indicador de gestão operacional é o total de custos fixos e variáveis da viatura no mês € 8691.38(quadro 34)

Quadro 28: Síntese dos indicadores de gestão operacional veículo 96-QQ-64

Indicador de gestão operacional do veículo QQ Fevereiro /2018		
CUSTO	PESO/TON	KM
8691,38	24079,82	370,39

Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

5.2. Análise da utilização do veículo com a matrícula 27- HT- 04

O veículo apresentado no quadro 29, corresponde ao veículo mais utilizado no transporte de madeira é denominado de carro de 3 eixos, carga cerca de quinze toneladas de carga útil.

Quadro 29: Imagem do veículo matrícula 27-HT-04



Fonte: Empresa Atalaia

De acordo, com a explicação das variáveis, descritas no ponto 4.3. O segundo veículo em análise é um camião rígido, com capacidade 15 toneladas por carga, presta serviço mensal sempre ao mesmo cliente, com o mesmo tipo de mercadoria.

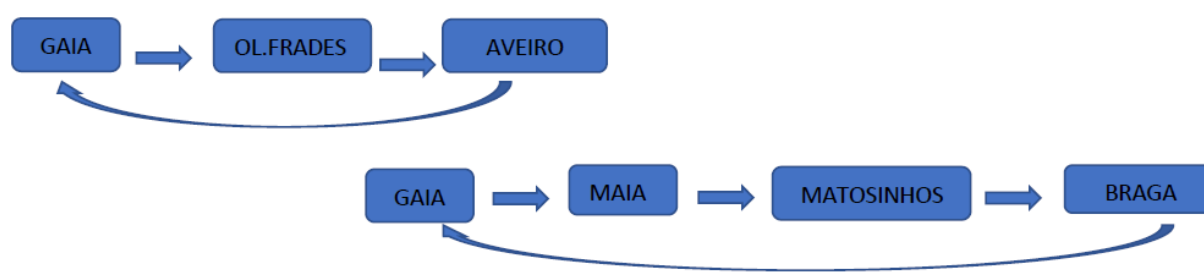
A variável, amortização, neste veículo é zero, uma vez que foi adquirido em 2010, pelo que se encontra totalmente amortizado. No entanto, para o caso de estudo teve-se em conta a aquisição de um veículo novo, no valor de €100.000,00, sendo amortizado quatro anos, um valor de €25.000,00 ano, permite-nos chegar ao valor de amortização ao dia €45,83.

No quadro trinta e um, que se segue pode analisar-se os percursos realizados dia-a-dia, em carregado, como por exemplo entregar mercadoria do ponto A ao ponto B (apêndice 1), o número de localidades percorridas (apêndice 1), os quilómetros efetuados e o tipo e peso de mercadoria transportada.

Analisando o quadro trinta e um, constata-se que este veículo, durante o mês em análise, fez em média 5.6 percursos diários, percorrendo em média 4.5 localidades, percorrendo em média 255.67km diários, e a carga útil transportada, em média, foi de 15.950kg.

Quadro 30: Relatório de percurso dia, veículo 27-HT-04

DIA 21-02



Elaboração Própria; Fonte: Empresa Atalaia

Quadro 31: Relatório de percurso diário durante o mês fevereiro de 2018 da viatura 27-HT-04

Relatório Percurso viatura matrícula 27-HT-04					
DIA	PERCURSO	LOCALIDADE S	KM	PESO/TON	TIPO MERCADORIA
1	6	4	278,62	31,01	MADEIRA
2	5	4	198,67	14,50	MADEIRA
5	5	4	412,04	22,00	MADEIRA
6	4	4	226,18	7,50	MADEIRA
7	6	5	302,64	11,20	MADEIRA
8	6	4	312,44	10,60	MADEIRA
9	5	4	257,71	19,24	MADEIRA
14	6	4	150,87	18,50	MADEIRA
15	3	3	270,96	6,00	MADEIRA
16	5	3	145,08	8,00	MADEIRA
19	5	4	247,45	23,50	MADEIRA
20	7	6	177,53	16,50	MADEIRA
21	7	6	367,13	15,00	MADEIRA
22	7	6	330,60	18,02	MADEIRA
23	6	5	154,43	6,00	MADEIRA
26	5	4	326,89	23,77	MADEIRA
27	7	6	230,30	18,30	MADEIRA
28	6	5	212,60	17,50	MADEIRA
Média	5,6	4,50	255,67	15,95	

Elaboração Própria; Fonte: Empresa Atalaia

Após a análise dos percursos diários, onde através dos dados recolhidos dos mapas de motorista (anexo 5) e mapas do gasóleo mensal (anexo 6) conseguiu-se chegar aos custos diretos em cada dia, como se apresenta no quadro, que se segue:

Quadro 32: Tabela mensal de trabalho realizado em fevereiro de 2018, viatura 27-HT-04

Tabela mensal trabalho veículo matrícula 27-HT-04								
					CUSTOS			
DIA	HM	D. KM	HH	PESO/TON	Mão-de-obra	PORTAGEM	GASOLEO	Amortização
01	6:08:07	278,62	8	31,01	41,06	19	103,07	45,83
02	04:42:39	198,67	8	14,5	41,06	16	73,49	45,83
05	06:24:47	412,04	8	22	41,06	47	152,42	45,83
06	05:56:16	226,18	8	7,5	41,06	13	83,67	45,83
07	05:37:46	302,64	8	11,2	41,06	26	111,95	45,83
08	07:37:12	312,44	8	10,6	41,06	27	115,57	45,83
09	06:38:28	257,71	8	19,24	41,06	17	95,33	45,83
14	04:45:12	150,87	8	18,5	41,06	8	55,81	45,83
15	04:36:43	270,96	8	6	41,06	16	100,23	45,83
16	03:37:17	145,08	8	8	41,06	1	53,67	45,83
19	05:39:26	247,45	8	23,5	41,06	16	91,53	45,83
20	05:33:09	177,53	8	16,5	41,06	5	65,67	45,83
21	05:48:20	367,13	8	15	41,06	40	135,80	45,83
22	06:13:15	330,60	8	18,02	41,06	32	122,29	45,83
23	04:01:57	154,43	8	6	41,06	4	57,12	45,83
24	00:40:57	13,27	1	0	41,06	0	4,91	45,83
26	05:59:09	326,89	8	8,08	41,06	24	120,92	45,83
27	05:38:22	230,30	8	18,3	41,06	14	85,19	45,83
28	04:26:15	212,60	8	17,5	41,06	24	78,64	45,83
Total	04:05:17	4615,41	145	271,45	1231,86	349	1707,28	870,83
Media	05:16:04	242,92	7,63	14,29	41,06	18	89,86	45,83

Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

Analisando o quadro trinta e dois, pode verificar-se o total de custos mensais diretos, assim teremos:

- percorreu 4.615.41 km,
- gastou em mão-de-obra-direta, €1.231.86
- gastou de combustível €1.707,28
- gastou em portagens 349€.
- amortizações 870,83

O indicador de gestão operacional, onde se evidencia que a viatura em análise para percorrer em média 242,92km e transportar em média 14.290 kg, por dia, teve um custo mensal direto de €4.158,97 (CD=MOD+COMB+PORT+AMORT).

No entanto o valor correto para o indicador de gestão operacional é o total de custos fixos e variáveis da viatura no mês € 5811.10 (quadro 34)

Quadro 33: Síntese dos indicadores de gestão operacional veículo 27-HT-04

Indicador de gestão operacional do veículo HT fevereiro /2018		
CUSTO	PESO/TON	KM
5811,10	15,95	255,67

Elaboração própria; Fonte Empresa Atalaia

5.3. Comparação dos custos dos veículos em análise

No quadro trinta e quatro, podemos analisar dezoito itens descritos dos que representam quase na totalidade os custos de cada viatura, tendo em conta, os custos fixos e os custos variáveis. Pode verificar-se que a viatura 96-QQ-64 tem um custo mensal mais elevado do que a viatura 27- HT – 04 em €2.880,28, mas pode-se afirmar que esta diferença se deve ao custo da mão-de-obra, tendo em conta a tipologia da viatura, os seus tipos de percurso e quilómetros percorridos e tipologia do serviço prestado.

Quadro 34: Custos mensais dos veículos

Estrutura custos veículos fevereiro 2018					
Descrição de Custo	Tipo de Custo (CF ou CV)	27-HT-04		96-QQ-64	
		Valor €	Valor %	Valor €	Valor %
RH VENCIMENTO E SOCIAIS	CF	1 231,86	21,20%	1 840,44	21,18%
GASOLEO	CV	1 707,28	29,38%	3 305,04	38,03%
PORTAGENS	CV	348,76	6,00%	528,67	6,08%
VISTORIA	CF	2,11	0,04%	3,16	0,04%
AMORTIZACAO	CF	870,83	14,99%	1 375,00	15,82%
IUC	CF	33,33	0,57%	22,13	0,25%
SEGURO	CF	147,78	2,54%	147,78	1,70%
SEGURO MERCADORIAS	CF	23,38	0,40%	23,38	0,27%
PNEUS	CV	83,37	1,43%	83,37	0,96%
OLEOS E LUBRIFICANTES	CV	12,17	0,21%	12,17	0,14%
CONSERVACAO E REPARACAO	CV	572,78	9,86%	572,78	6,59%
HST	CF	0,24	0,00%	0,24	0,00%
FORMACAO	CF	5,85	0,10%	5,85	0,07%
MEDICINA NO TRABALHO	CF	1,84	0,03%	1,84	0,02%
EQUIPAMENTOS PROT. INDIVIDUAL	CF	1,94	0,03%	1,94	0,02%
ORGAOS SOCIAIS	CF	174,41	3,00%	174,41	2,01%
ADMINISTRATIVOS	CF	278,36	4,79%	278,36	3,20%
INSTALACOES	CF	314,81	5,42%	314,81	3,62%
TOTAL CUSTOS MENSAIS		5 811,10	100,00%	8 691,38	100,00%

Elaboração própria; Fonte: Empresa Atalaia

O veículo 96-QQ-64 e o veículo 27-HT-04 possuem um vasto conjunto de custos fixos iguais, mas evidenciam-se os custos fixos da tipologia do camião, pela tipologia de carga, percursos, peso transportado e quilometragem percorrida. Esta constatação leva-nos a refletir, os serviços e a construção do seu preço ao cliente poderá incluir um valor diferente que considere o peso transportado. Associa-se que a utilização de consumíveis nos veículos, bem como a manutenção terão uma importância relativa diferente.

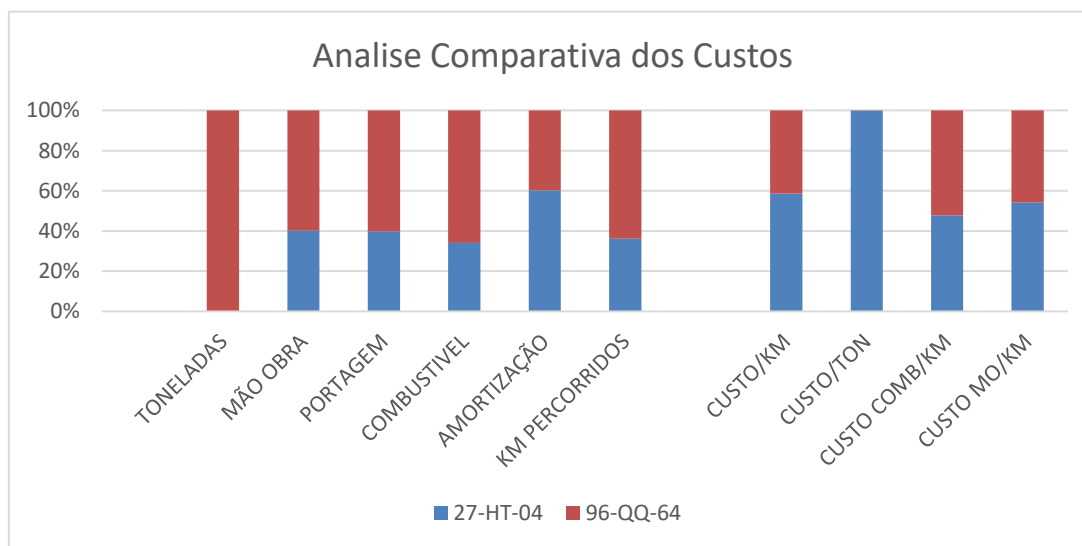
Quadro 35: Síntese comparativa dos principais custos

Veículo	27-HT-04	96-QQ-64
TONELADAS	271,45	529756,06
MÃO OBRA	1 231,86 €	1 840,44 €
PORTAGEM	348,76 €	528,67 €
COMBUSTIVEL	1 707,28 €	3 305,04 €
AMORTIZAÇÃO	2 083,33 €	1 375,00 €
KM PERCORRIDOS	4615,41	8148,64
CUSTO/KM	1,22 €	0,87 €
CUSTO/TON	19,79 €	0,01 €
CUSTO COMB/KM	0,37 €	0,41 €
CUSTO MO/KM	0,27 €	0,23 €

Elaboração Própria; Fonte: Empresa Atalaia

No quadro trinta e cinco, pode constatar-se que os custos fixos da viatura 96-QQ-64 estes serem ais mais altos o seu custo ao quilometro é mais baixo em relação ao veículo 27-HT-04. De salientar a MOD que no veículo 27-HT-04 é mais barata, mas o custo mão de obra em relação ao quilometro percorrido é mais caro que o veículo 96-QQ-64.

Quadro 36: Síntese Gráfica Comparativa dos principais custos dos veículos



Elaboração Própria; Fonte: Empresa Atalaia

No quadro trinta e seis, pode verificar-se a percepção gráfica da comparação dos custos entre os dois veículos em estudo, onde pode verificar-se na comparação, por exemplo custo/km, custo/tonelada, mas pode constatar-se que além dos custos da viatura 96-QQ-64 serem mais altos quando relacionamos com as variáveis KM, TON; COMB/MOD, o custo deste veículo é mais barato em todas as variáveis com a exceção do combustível.

6. CONCLUSÃO

Com a realização deste estudo, foi a primeira vez na organização que se realizou uma análise dos percursos, tendo em conta os custos associados aos veículos e a tipologia da mercadoria transportada.

Conseguiu-se isolar e identificar os custos associados a cada veículo e a cada operação em análise possibilitando a sua monitorização ao detalhe, que veio enriquecer todo o trabalho, pois pode constatar-se diferenças relevantes entre os custos dos dois veículos em função também da tipologia da carga transportada.

Identificou-se os principais fatores influenciadores da dinâmica dos custos, nomeadamente a necessidade de distribuição dos custos gerais por cada operação, desenvolvendo-se um método de imputação dos custos gerais a cada veículo.

Este estudo, permitiu constatar a possibilidade de auditar as operações, através de uma análise comparada entre os registos de GPS e a faturação de cada veículo. A partir do estudo de caso, a organização passou a deter uma nova metodologia de abordagem dos custos e uma maior consciência sobre a sua dimensão e o seu peso relativo no total dos custos.

A partir do rigor apresentado com esta metodologia de determinação dos custos de cada operação, a organização passa a ter uma melhor informação sobre os ganhos e perdas de cada serviço prestado.

A partir do estudo de caso apresentado, formula-se a convicção de que é vantajoso para a empresa alargar a análise a toda a frota e a todos os serviços. A análise dos denominadores comuns, melhora a tomada de decisão na construção de preços e elaboração de propostas para serviços futuros.

Da análise também surge evidentemente, para além da metodologia e estrutura de custos, a necessidade de ter atenção à tipologia de carga. Neste contexto a elaboração de propostas de serviços aos clientes passa a considerar: a distância percorrida, o tipo de meio de transporte e o peso e tipologia de carga. O preço final possui agora uma maior segurança e reflete efetivamente todos os elementos que contribuem para a realização do serviço.

A empresa tem a consciência de que, se encontra em concorrência ativa com outros transportadores e que, a pressão exercida pelos clientes obriga a um conhecimento,

em tempo real, dos custos de todos os fatores que contribuem para a formulação do preço final assume uma importância vital. Naturalmente que cada serviço e cada cliente, possuem especificidades, porém a empresa sabe que para além do preço existem outras determinantes, como a qualidade e o serviço de assistência pós-venda.

A Eurotalaia compreende bem a importância de um controlo de custos de operações para manter a sua sustentabilidade. Desde o controlo de custos até à avaliação do serviço por parte do cliente final tudo é seguido com muito profissionalismo e dedicação. Efetivamente existe a consciência de que um cliente perdido dificilmente se consegue recuperar. É vital para a empresa o conhecimento agora conseguido com o trabalho efetuado.

Durante a execução do trabalho, foram surgindo outras reflexões, nomeadamente as que se prendem com a emissões de gases para a atmosfera por parte dos transportadores de mercadorias.

Estando o setor dos transportes de mercadorias em grande concorrência por força dos inúmeros operadores a atuar no mercado, existe também a consciência de que a pressão tecnológica e de organização também se fará sentir, nomeadamente por força da necessidade de diminuir a pegada de carbono. A maior consciência ecológica, e a necessidade de os nossos clientes virem a incluir nos seus cadernos de encargos, a referência ecológica, obrigará a considerar num futuro, que se pensa muito próximo, a necessidade de evidenciar o cumprimento das normas ambientais. Ganharão os concursos as empresas que, primeiramente demonstrarem que, se encontram a cumprir os requisitos de respeitabilidade pelo ambiente, a tendência de zero emissões de gases para a atmosfera.

Neste contexto, importará em outros trabalhos considerar a oportunidade de estudar, o que deve uma empresas de logística considerar como modelo de organização e de ligação com outros setores de transporte. A questão central hoje, procura envolver os transportes ferroviários nos transportes de longa distância, associando em conexão os transportes pesados rodoviários para curtas distâncias.

A utilização do transporte via marítima, como acontece com o Roll On Roll Of (transporte da carga dos atrelados via cargueiro, ficando o trator para as ligações de curta distância) constitui um fator de grande oportunidade. A estrutura de custos dos serviços de logística irão possivelmente considerar a lógica da intermodalidade de

transporte de carga como acontece hoje com a intermodalidade de transporte de passageiros.

A Eurotalaia terá que estar atenta às tendências de mudança nos sistemas de transportes e compreender da oportunidade de se antecipar às mudanças, tendo como objetivo chegar ao mercado em condições de vantagem sobre a sua concorrência.

7. LIMITAÇÕES

A realização do trabalho de projeto encontrou ainda algumas limitações que justificaram o foco nos dois veículos selecionados. Efetivamente durante o estudo identificaram-se as seguintes limitações:

- a impossibilidade de aplicar a mesma metodologia a todos os veículos na empresa Atalaia;
- ausência de estudos publicados sobre a estrutura de custos de operação para empresas de transportes rodoviários de mercadorias;
- e a dificuldade de obtenção de estatísticas sobre o setor de transportes pesados de mercadorias, com detalhe de rotas e cargas transportadas.

A impossibilidade de aplicar a mesma metodologia a todos os veículos na empresa Atalaia, surgiu pelo facto de a empresa não ter disponibilidade para disponibilizar informação em tempo útil de todos os veículos em operação. A ser possível essa informação poderia ser melhorada a análise quer no estudo de tendências quer uma análise estatística mais conveniente.

A ausência de estudos publicados sobre a estrutura de custos de operação para empresas de transportes rodoviários de mercadorias constitui uma limitação, pois apenas foi possível trabalhar com os dados de uma única empresa sem ter qualquer referência indicativa nem valores médios de orientação, para comparação.

A dificuldade de obtenção de estatísticas sobre o setor de transportes pesados de mercadorias, com detalhe de rotas e cargas transportadas foi também uma limitação sentida. Numa época, em que a mobilidade de pessoas e bens está a sofrer grandes alterações, nomeadamente ao nível legislativo, fiscal e das tecnologias incorporadas seria de todo relevante compreender em que medida poderão afetar os custos de operação no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APICS - American Production and Inventory Control Society, Formation, 1957, Chicago
- ASQ (2017) (American Society for Quality – Sociedade Americana para a Qualidade), Conceitos de gestão da qualidade
- Ballou, Ronald H., 2006, Logística Empresarial Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física, Lisboa, Editora Atlas
- Carvalho, José Crespo, 1993, Logística Comercial – modelo direct product profif (dpp), Lisboa, Texto Editora
- Carvalho, José Crespo, 2012, Logística, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo
- Carvalho, José Crespo, 2017, 2ª Edição, Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, Lisboa, Edições Sílabo
- Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano, 1989, Production and Operations Management, New York, McGraw-Hill
- Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano, 2006, Operations Management for Competitive Advantage, New York: McGraw-Hill
- Christopher, Martin, 2011, Logistics & Supply Chain Management, Fourth Edition. Pearson, Prentice Hall
- Deming, W. Edwards, 1993, Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva
- IPQ, NP EN ISO 31000:2009, 2009, Gestão de Risco (ISO 31000:2009), Caparica, Portugal
- IPQ, NP EN ISO 9001:2015, 2015, Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos (ISO 9001:2015), Caparica, Portugal
- IPQ, NP EN ISO 9000:2015, 2015, Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e vocabulário (ISO 9001:2015, Caparica, Portugal
- Juram, J. M; Gryna, E Frank, 1993, Controle da Qualidade, S. Paulo, Editora: Makron Books

Martel, Alain e Vieira, D. Rodrigues, 2010, *Análise e Projeto de Redes Logísticas*, Rio de Janeiro, Editora Saraiva

Moura, Benjamim do Carmo, 2006, *Logística - Conceitos e Tendências*, Lisboa, Edições Centro Atlântico,

Oliveira, U. R., 2010, *Tomada de Decisão em Flexibilidade de Manufatura Para Gerenciamento de Riscos Operacionais no Processo Produtivo Industrial*, São Paulo, Blucher Académico Editora

Pinto, João Paulo, 2010, *Gestão de Operações*, Lisboa, LIDEL

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. ,2004, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, Journal of Marketing, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17.

WEBGRAFIA

Eurostat (Acedido em 6/10/17) - <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database#>

INE (Acedido em 15/10/17),

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados

Direção Geral de Energia e Geologia do Ministério da Economia de Portugal

<http://www.dgeg.gov.pt/?cn=716572028528>

Instituto Nacional de Estatística (Acedido 10/06/2020) - Estatísticas dos Transportes e Comunicações: 2018 Lisboa: INE, 2019. Disponível na www.ine.pt: <[url:https://www.ine.pt/xurl/pub/358630755](https://www.ine.pt/xurl/pub/358630755)>. ISSN 0377-2292. ISBN 978-989-25-0507-7

APÊNDICES

Apêndice 1: Percurso da viatura 27-HT-04 do mês fevereiro 2018

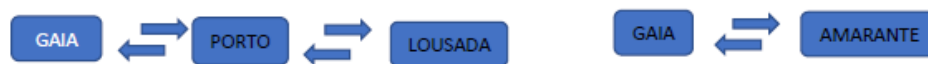
Apêndice 2: Percurso da viatura 96-QQ-64 do mês fevereiro 2018

Apêndice 1:

Percurso da viatura 27-HT-04 do mês fevereiro 2018

PERCURSO DA VIATURA 27-HT-04 MÊS FEVEREIRO

DIA 01-02



DIA 02-02



DIA 05-02



DIA 06-02



DIA 07-02



DIA 08-02



DIA 09-02



DIA 14-02



DIA 15-02



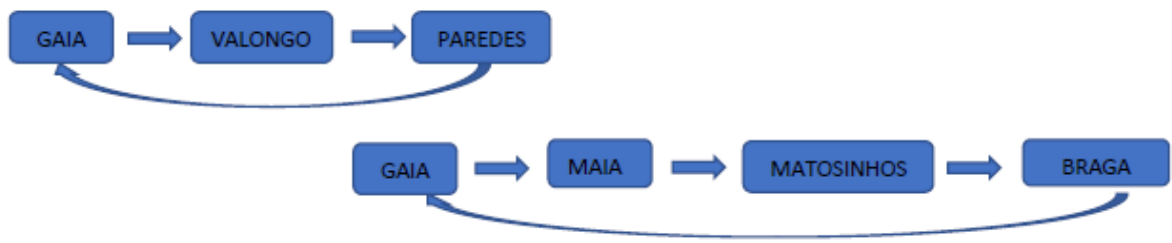
DIA 16-02



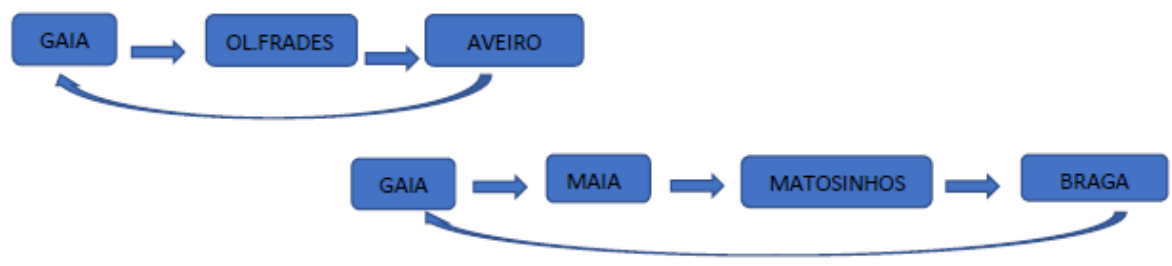
DIA 19-02



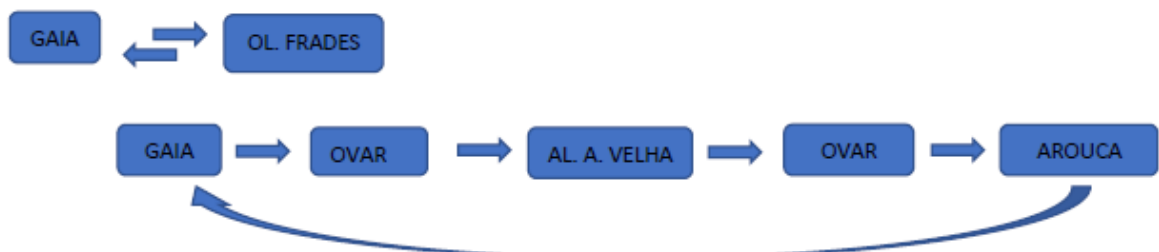
DIA 20-02



DIA 21-02



DIA 22/02



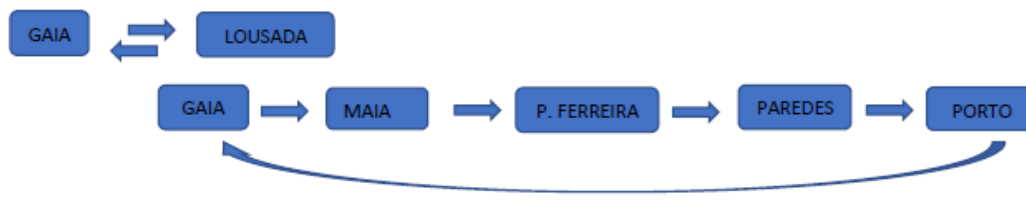
DIA 23-02



DIA 26-02



DIA 27-02



DIA 28-02



	LOCAL CARGA	LOCAL DESCARGA
1		PAREDES
		LOUSADA
	GAIA	PAREDES
	GAIA	AMARANTE
	GAIA	
2		V. CAMBRA
	GAIA	O.AZEMEIS
	GAIA	P.VARZIM
	GAIA	
5	GAIA	UISEU
		CORTEGACA
	GAIA	COIMBRA
	GAIA	
6	GAIA	BRAGA
		MAIA
	GAIA	MATOSINHOS
	GAIA	
7		AVEIRO
	GAIA	VAGOS
		LOUSADA
	GAIA	PAREDES
	GAIA	
8		PAREDES
		AMARANTE
	GAIA	GUIMARAES
	GAIA	PAREDES
	GAIA	
9		BRAGA
	GAIA	P. FERREIRA
	GAIA	MAIA
	GAIA	

14		VALONGO
	GAIA	PAREDES
		PAREDES
	GAIA	P. FERREIRA
	GAIA	
15		BRAGA
	GAIA	P. LIMA
	GAIA	
16		MATOSINHOS
		MAIA
	GAIA	TROFA
	GAIA	MATOSINHOS
	GAIA	
19	GAIA	AVEIRO
		S.M. FEIRA
	GAIA	C. PAIVA
	GAIA	
20		VALONGO
	GAIA	PAREDES
		MATOSINHOS
	GAIA	MAIA
	GAIA	
21		O. DE FRADES
	GAIA	AVEIRO
		MAIA
		MATOSINHOS
	GAIA	BRAGA
22		O. FRADES
		OVAR
		ALBERGARIA A VELHA
		OVAR
	GAIA	AROUCIA
	GAIA	

23		MATOSINHOS
	GAIA	MAIA
		P. FERREIRA
	GAIA	TROFA
	GAIA	
26		O. FRADES
	GAIA	UISEU
	GAIA	VALONGO
	GAIA	
27	GAIA	LOUSADA
		MAIA
		P. FERREIRA
		PAREDES
	GAIA	PORTO
	GAIA	
28		GONDOMAR
	GAIA	PAREDES
		AMARANTE
	GAIA	LOUSADA

Apêndice 2:

Percurso da viatura 96-QQ-64 do mês fevereiro 2018

PERCURSO DA VIATURA 96-QQ-64 MÊS FEVEREIRO

01-02



DIA 02-02



DIA 03-02



DIA 05-02



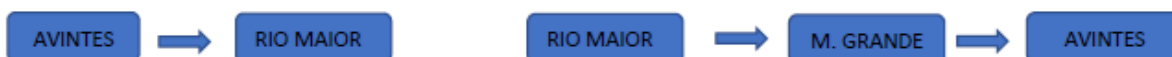
DIA 06-02



DIA 08-02



DIA 09-02



DIA 11-02



DIA 12-02



DIA 15-02



DIA 16-02



DIA 19-02



DIA 20-02



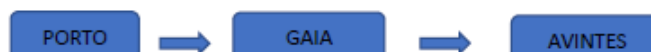
DIA 21-02



DIA 22-02



DIA 23-02



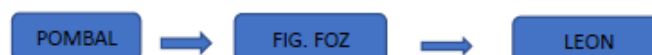
DIA 24-02



DIA 26-02



DIA 27-02



DIA 28-02



96-QQ-64	LOCAL CARGA	LOCAL DESCARGA
1	LEON	AVINTES
	AVINTES	
2	AVINTES	BADAJOS
	BADAJOS	CORDOBA
	BADAJOS	
3	BADAJOS	
	BADAJOS	AVINTES
5	AVINTES	MADRID
6	MADRID	MADRID
	MADRID	
7	MADRID	
8	MADRID	AVINTES
9	AVINTES	RIO MAIOR
	RIO MAIOR	MARINHA GRANDE
	MARINHA GRANDE	AVINTES
11	AVINTES	SEVILHA
12	SEVILHA	BADAJOS
	BADAJOS	AVINTES
15	AVINTES	TOLEDO
	TOLEDO	AVINTES
16	AVINTES	AVINTES
19	AVINTES	VILA FLOR
	VILA FLOR	LEON
	LEON	AVELEDA
20	MAIA	SEVILHA
21	SEVILHA	BADAJOS
22	BADAJOS	AVINTES
23	PORTO	GAIA
	AVINTES	
24	AVINTES	PEDROSO
26	PEDROSO	CHAVES
	XINZO LIMIA	POMBAL
27	POMBAL	FIGUEIRA FOZ
	FIGUEIRA FOZ	LEON
28	LEON	AVELEDA

ANEXOS:

Anexo 1: Declaração de autorização de estudo

Anexo 2: Modelo CMR

Anexo 3: Modelo guias de remessa cliente

Anexo 4: Modelo licença comunitária

Anexo 5: Folha de registo de motorista

Anexo 6: Folha registo mensal de abastecimento de gasóleo

Anexo 7: Imagem modelo retirada do programa Geocar

Anexo 8: Relatório de percursos das viaturas 27-HT-04 E 96-QQ-64 do mês de fevereiro de 2018

Anexo 9: Evento (riscos e oportunidades) da Atalaia

Anexo 1:

Declaração de autorização de estudo

-----DECLARAÇÃO-----

EUROTALIA - TRANSPORTES E LOGÍSTICA, LDA., NIPC 504 324 632, com sede sita na Rua da Fabrica das Cavadinhas, n.º 325, 4415 220, freguesia de Pedroso, concelho de Vila Nova de Gaia, com o CAE n.º 49410-R3, aqui representada pelos seus gerentes, com poderes para o acto, Sílvia Marlene Pereira Guedes Alho, NIF 225 217 422, Hugo Francisco Pereira Guedes, NIF 228 983 665 e Francisco Tavares Guedes da Conceição, NIF 117 369 551 expressamente autorizam **CARLA ALEXANDRA PEREIRA GUEDES**, NIF 221 303 278, com residência sita na Rua das Terças, n.º 612, 4525-082, freguesia de Canedo, concelho de Santa Maria da Feira a utilizar na elaboração e apresentação do seu relatório-projecto intitulado de "O controlo de custos de operações no transporte rodoviário de mercadorias e de logística", para a obtenção do grau de mestre, no Instituto Superior de Administração e Gestão, os dados operacionais, logísticos, económicos e financeiros da sociedade comercial acima identificada. -----

Lever, 08 de Junho de 2018-----

EUROTALIA - TRANSPORTES E LOGÍSTICA, LDA

A GERÊNCIA

Francisco Tavares Guedes
Carla Guedes
Hugo
Domingos Amc Lu Rio Lapa

Anexo 2:

Modelo CMR

1 Expeditor (nome, morada, país) Expéditeur (nom, adresse, pays)		DECLARAÇÃO DE EXPEDIÇÃO INTERNACIONAL LETTRE DE VOITURE INTERNATIONALE	
		 145002	
2 Destinatário (nome, morada, país) Destinataire (nom, adresse, pays)		16 Transportador (nome, morada, país) Transporteur (nom, adresse, pays) ATALAIA EUROATALAIA - TRANSPORTES E LOGÍSTICA, LDA RUA DA FÁBRICA DAS CANOCHAS, 325 4415-250 PEDROSO - VILA NOVA DE GAIA TEL/FAX: 227 635 330 - FAX: 227 635 332 E-mail: geral@euroatalaia.com	
3 Lugar de entrega de mercadorias Lieu prévu pour la livraison des marchandises			
4 Lugar e data do carregamento da mercadoria Lieu et date du chargement des marchandises Hora: _____ Time: _____		17 Transportadores sucessivos (nome, morada, país) Transporteurs successeurs (nom, adresse, pays)	
5 Documentos anexos Documents annexes		*18 Reservas e observações do transportador Réserves et observations du transporteur Não se aceita nenhuma responsabilidade na falta de fiscalização e distribuição da carga se esta não vier acompanhada de certificado oficial de expedição de seguros	
6 Marca e número Marques et numéros	7 Número de volumes Nombre des colis	8 Modo de embalagem Mode d'emballage	9 Natureza de mercadoria Nature de la marchandise
10 N.º estatístico No statistique	11 Peso bruto Kg Poids brut Kg	12 Volume m³ Volume m³	
CLASSIFICAÇÃO DE MERCADORIAS PERIGOSAS / CLASSIFICATION DES MARCHANDISES DANGEREUSES N.º ONU Designação oficial de transporte N.º ONU Désignation officielle de transport N.º Riquete/Código de classificação N.º étiquette/Code de classification Grupo de embalagem Groupe d'emballage Código de redução em tonelagem Code des réductions en tonnage (ADR*) (ADR*)			
13 Instruções do expedidor Instructions de l'expéditeur		19 Observações particulares Observations particulières	
*18 Reservas e observações do transportador (continuação) Réserves et observations du transporteur (suite) Preço de referência do contrato n.º 4A (Valor lido) (n.º 4, art. 4-A, DL 239/2001 de 4/10, alterado pelo DL 145/2000 de 20/7)		20 A pagar por: À payer par: Expedidor / Expéditeur Massa / Montants Destinatário / Le destinataire Preço de transporte / Prix du transport Despesas / Dépenses Logística / Logistique Seguros / Assurances Despesas acessórias / Frais accessoires TOTAL	
14 Forma de pagamento Forme de paiement <input type="checkbox"/> Por pagar / Par contre <input type="checkbox"/> Por pagar / Par contre		15 Reservas e observações Réserves et observations	
21 Feito em Fait en		22 Assinatura e carimbo do expedidor Signature et timbre de l'expéditeur	
23 Assinatura e carimbo do transportador Signature et timbre du transporteur ATALAIA EUROATALAIA - TRANSPORTES E LOGÍSTICA, LDA RUA DA FÁBRICA DAS CANOCHAS, 325 4415-250 PEDROSO - VILA NOVA DE GAIA		24 Assinatura e carimbo do destinatário Signature et timbre du destinataire	

Anexo 3:

Exemplo modelo guias de remessa Cliente

Guia de Transporte

Doc. Nº / Data Nº Contribuinte Local de carga Data/Hora de carga		/ 08.06.2018 PT504324632 Rua da Fabrica das Cavadinha n.º 325 PEDROSO - VNG		Peso total Peso líquido Total de Intermediários Total de Estorvos Incoterms		5.070,540 KG 4.758,080 KG 0 0 CIF		Unidades 11.424 UN		Unidades 1.428 UN		Palets 8 PAL	
Operador Logístico Empresa: EUROTRALIA TRANSPORTES E LOG, LDA. NIF: PT504324632 Rua da Fabrica das Cavadinha n.º 325 PEDROSO - VNG Transporte: 727 mobil 4476A				Transportador Eléctrico: Transfer Logíst: EUROTRALIA TRANSPORTES E LOG, LDA. NIF: PT504324632 Rua da Fabrica das Cavadinha n.º 325 PEDROSO - VNG Matriculador: R6404				Expedição Assinatura Cliente Observações:		Expediente Assinatura do Transportador Data/Hora 01.06.2018/17:24:00			

TRIPLICADO Pág. 1
Fica o Emissão

Exmo(s) Sr(s)

ENCOMENDA		VENDEDOR	QUILA DE REMESSA	
DATA	18/06/03		N.º	DATA 18/06/22
N.º	411		CLIENTE	
DATA INTERNA	18/06/03	DATA DE ENTREGA	N.º	
N.º INTERNO		18/06/23	N.º CONTRIBUINTE	

POS. WENC.	ARTIGO	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	DIMENSÕES	M ³
6			30 UNL	250 x 150 x 4,00	112,50
10			12 UNL	250 x 122 x 16,00	36,60
11			12 UNL	250 x 122 x 18,00	36,60
12			12 UNL	250 x 122 x 18,00	36,60
13			16 UNL	250 x 122 x 18,00	48,00
14			12 UNL	250 x 122 x 15,00	36,60
15			12 UNL	250 x 125 x 10,00	37,50

Este documento não serve para fatura.



A marca de gestão florestal responsável
FSC® C130109

Apesar os produtos identificados como tal são certificados FSC®.
Código de Certificação FSC® - TT-COC-008370 | TT-CW-000376
gerd-Processado por (programa certificado nº 724107)
N.º AT: 0000001522

LOCAL DE CARGA:

LOCAL DE DESCARGA:

FORMA DE ENTREGA:

Indiferente

MATRICULA: 27-IT-04

DATA DE CARGA: 2018-06-22

HORA DE CARGA: 09:09:24

DATA DE DESCARGA:

HORA DE DESCARGA:

Obs: 1

Anexo 4 :

Licença Comunitário para transporte rodoviário de mercadorias



(1)

Comunidade Europeia



Licença n.º 654883

para transporte rodoviário internacional de mercadorias por conta de outrem

A presente licença permite a (2) **EUROTALIA-TRANSPORTES E LOGISTICA, LDA**, titular do alvará n.º 654883 e do NIPC 504324632, com sede em Rua da Fábrica das Cavadinhas, 325, 4415-220 PEDROSO, realizar, em todas as relações do tráfego, no que se refere ao percurso efetuado no território da Comunidade, transportes rodoviários internacionais de mercadorias por conta de outrem, nos termos do Regulamento (CE) n.º 1072/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de outubro de 2009, que estabelece regras comuns para o acesso ao mercado do transporte internacional rodoviário de mercadorias, e nos termos das disposições gerais da presente licença.

Observações especiais:

A presente licença é válida de 08 de setembro de 2015

a 07 de setembro de 2020

Emitida no Porto,

em 17 de outubro de 2017

O Director Regional

Jorge Manuel Rosendo Cardoso
(3)

0034711 Max.103 — IMT

(1) Siglas derivadas dos Estados-Membros: (B) Bélgica, (BG) Bulgária, (CZ) República Checa, (DK) Dinamarca, (D) Alemanha, (EST) Estónia, (FR) França, (GR) Grécia, (E) Espanha, (P) França, (I) Itália, (CY) Chipre, (LT) Letónia, (LX) Luxemburgo, (HU) Hungria, (MT) Malta, (NL) Países Baixos, (A) Áustria, (PL) Polónia, (PT) Portugal, (RO) Roménia, (SK) Eslovénia, (SI) Eslovénia, (FIN) Finlândia, (S) Suécia, (UK) Reino Unido.

(2) Nome completo ou firma e endereço completo do transportador.

(3) Assinatura e carimbo da autoridade ou organismo competente que emite a licença.

Anexo 5:

Folha de registo de motorista

IP.46.01/A

ATALAIA

FOLHA DE SERVIÇOS DE MOTORISTA

Carro: _____

Nº Veículo: _____

22-47-09

Motorista: _____

Handwritten signature

Data	Local Carga	Hora Carga	Local Descarga	Hora Descarga	Cliente	Guia Transp.	Guia Remessa	Kms Percorridos Carregado	Kms Percorridos Vazio	Observações
26.10	Agreda	9:40	Al. E. L. L.	11:15	L. L. L.	136863	0188373	266144		
—	—	—	—	12:10	—	136865	0188377	266198		
—	—	12:15	Agreda	—	—	122410	—	266349		
—	Agreda	9:40	—	14:00	—	136864	0188375	266202		
—	—	—	—	14:20	—	136866	0188379	266208		
—	—	16:30	Al. E. L. L.	17:30	—	136867	0188384	266362	266396	
27.10	—	9:30	Agreda	10:35	—	136869	0188385	266430		
—	—	—	—	12:30	—	136868	0188386	266454		
—	—	14:30	—	15:50	—	136870	0188397	266534		
—	—	—	P. F. L. L.	16:50	—	136861	0188396	266552		
—	—	—	—	17:20	—	122889	0188394	266575		
—	—	18:00	Agreda	—	—	122411	—	266618		
28.10	Agreda	9:40	—	10:30	—	126871	0188409	266638		
—	—	—	P. F. L. L.	11:40	—	136872	0188410	266668		
—	—	15:00	—	16:25	—	126873	0188412	266724		
—	—	—	—	17:15	—	126874	0188415	266807		
—	—	—	—	18:35	—	136873	0188416	266851		

ATHALIA

FOLHA DE SERVIÇOS DE MOTORISTA

Carro: 96-00-66

Nº Veículo:

Motorista:

170647

[illegible]

Anexo 6:

Folha registo mensal de abastecimento de gasóleo

ATALAIA

Registo Mensal Gasóleo

MÊS: Febrero

VIATURA: 27-HI-04

Nº Requisição	Quilómetros	Data	Quantidade abastecimento (litros)	Local	Motorista	Autorização (Galp Frota/ BP)
27955 ¹	262543	1.2.18	428	Beira	Miguel	
27960 ²	263381	6.2.18	278	"	Miguel	
3	264254	7.2.18				
27969 ⁴	264759	16.2.18	472	"	"	
27976 ⁵	266054	29.2.18	461	"	"	
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

ATALAIA	Registo Mensal Gasóleo
----------------	-------------------------------

532344

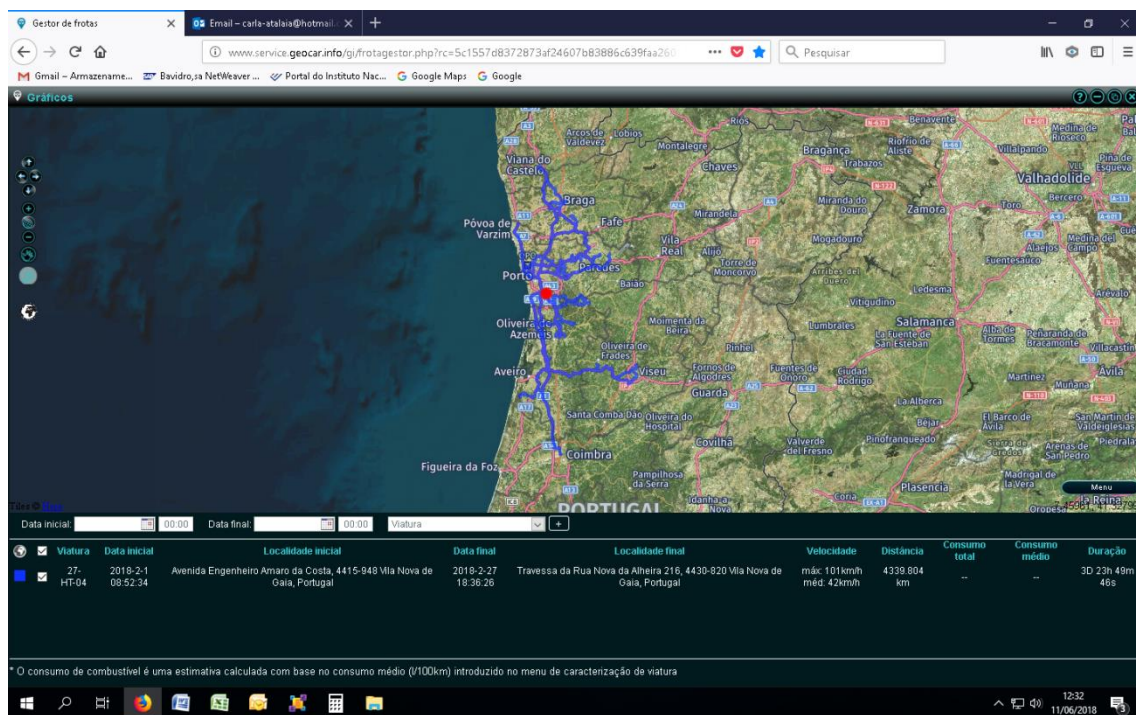
MÊS: FEVEREIRO

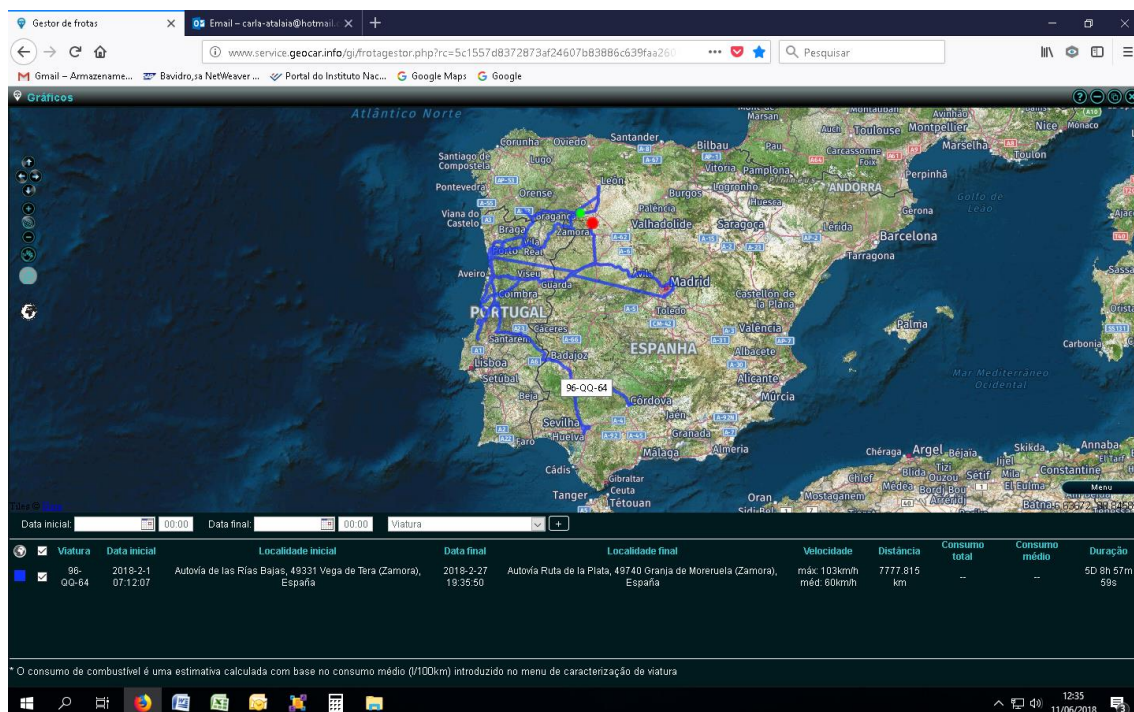
VIATURA: 96-QQ-64

Nº Requisição	Atestou SIM/NÃO	Quilómetros	Data	Quantidade abastecimento (litros)	Local	Motorista	Autorização (Galp Frota/ BP)
1	NÃO	523026	01/02/18	889,04 115+774,04	Povo Portabogu	P. Rocha	1083,79
2	NÃO	525253	08/02/18	904,30 125+782,3	Povo Vila Andara	P. Rocha	1093,45
3	NÃO	527223	14/02/18	709,35 931,61	Povo Vila Andara	P. Rocha	847,12
4	NÃO	529466	20/02/18	130+801,60	Povo Portabogu	P. Rocha	1094,78
5	NÃO	530530	24/02/18	450,01	Povo Vila Andara	P. Rocha	528,83
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Anexo 7:

Imagem modelo retirada do programa Geocar





Anexo 8:

Relatório de percursos das viaturas 27-HT-04 E 96-QQ-64 do mês de fevereiro de 2018

Relatório de percursos

Intervalo de tempo: de Qui 01 Feb 2018 (00:00) a Qua 28 Feb 2018 (17:37)

Frota Frota euroatalaya: 27-HT-04*, 96-QQ-64*

Viatura	Início de percurso		Fim de percurso		Tempo (h:m:s)	Velocidade (km/h)	Distância (km)	Consumo		Condutor
	Data/hora	Localização	Data/hora	Localização				Total (l)	Médio (l/100km)	
27-HT-04	2018-2-1 08:52:34	Avenida Engenheiro Amaro da Costa 4415-948 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-1 09:02:25	Rua das Agrads 302 4430-759 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:09:51	máx: 45 méd: 17	2.701	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 09:22:00	Rua das Agrads 302 4430-759 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-1 09:32:42	Travessa da Rua Nova da Alheira 216 4430-820 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:10:42	máx: 50 méd: 16	2.701	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 10:17:48	Travessa da Rua Nova da Alheira 216 4430-820 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-1 11:09:22	Rua do Nova do Cerno, 4585 Paredes Portugal	00:51:34	máx: 88 méd: 38	40.237	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 11:17:58	Rua do Nova do Cerno, 4585 Paredes Portugal	2018-2-1 12:01:59	M605, 4620-460 Lousada, Portugal	00:44:01	máx: 90 méd: 40	33.628	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 12:12:10	M605, 4620-460 Lousada, Portugal	2018-2-1 12:19:15	M605, 4620-460 Lousada, Portugal	00:07:05	máx: 2 méd: 1	0.075	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 12:32:07	M605, 4620-460 Lousada, Portugal	2018-2-1 12:32:24	M605, 4620-460 Lousada, Portugal	00:00:17	máx: 1 méd: 1	0.031	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 12:32:25	M605, 4620-460 Lousada, Portugal	2018-2-1 12:57:14	Rua das Castanheiras, 4580-577 Paredes Portugal	00:24:49	máx: 94 méd: 44	22.834	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 13:32:34	Rua das Castanheiras, 4580-577 Paredes Portugal	2018-2-1 13:39:29	Rua das Castanheiras 53, 4580-577 Paredes Portugal	00:06:55	máx: 13 méd: 6	0.117	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 14:17:29	Rua das Castanheiras 51, 4580-577 Paredes Portugal	2018-2-1 14:50:43	Travessa da Rua Nova da Alheira 216 4430-820 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:33:14	máx: 94 méd: 56	36.648	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 15:18:51	Travessa da Rua Nova da Alheira 216 4430-820 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-1 16:31:32	Rua dos Altos, 4615-090 Amarante, Portugal	01:12:41	máx: 91 méd: 43	64.451	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 16:32:04	Rua dos Altos, 4615-090 Amarante, Portugal	2018-2-1 16:33:21	Rua dos Altos, 4615-090 Amarante, Portugal	00:01:17	máx: 2 méd: 2	0.029	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 16:54:02	Rua dos Altos, 4615-090 Amarante, Portugal	2018-2-1 18:17:05	Rua da Fábrica das Cavadinhas 171A 4415-220 Vila Nova de Gaia, Portugal	01:23:03	máx: 94 méd: 49	69.732	--	--	
27-HT-04	2018-2-1 18:38:05	Rua da Fábrica das Cavadinhas 325 4415-220 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-1 19:00:43	Travessa da Rua Nova da Alheira 216 4430-820 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:22:38	máx: 72 méd: 21	5.44	--	--	
27-HT-04	Quinta 01-02-2018						Tempo total: 6h 8m 7s	Distância: 278.624 km	Consumo total: 0 l	

* Nas viaturas assinaladas, o consumo de combustível é uma estimativa calculada com base no consumo médio (l/100km) introduzido no menu de caracterização de viatura

Relatório de percursos

Intervalo de tempo: de Qui 01 Feb 2018 (00:00) a Qua 28 Feb 2018 (17:37)

Frota Frota euroatalaya: 27-HT-04*, 96-QQ-64*

Viatura	Início de percurso		Fim de percurso		Tempo (h:m:s)	Velocidade (km/h)	Distância (km)	Consumo		Condutor
	Data/hora	Localização	Data/hora	Localização				Total (l)	Médio (l/100km)	
96-QQ-64	2018-2-7 16:14:33	Calle Bruselas, 8, 28983 Parla (Madrid) Espana	2018-2-7 16:24:32	Calle Bruselas, 16D, 28983 Parla (Madrid) Espana	00:09:59	máx: 11 méd: 5	0.184	--	--	
	2018-2-7 17:27:43	Calle Bruselas, 16D, 28983 Parla (Madrid) Espana	2018-2-7 17:51:14	Calle Amsterdam, 1, 28983 Parla (Madrid) Espana	00:23:31	máx: 30 méd: 15	0.193	--	--	
96-QQ-64	Quarta 07-02-2018						Tempo total: 0h 33m 30s	Distância: 0.377 km	Consumo total: 0 l	

96-QQ-64	2018-2-8 07:00:10	Autovia de Castilla 37470 Sancti-Spiritus (Salamanca), Espana	2018-2-8 09:51:37	3865 Estarreja, Portugal	02:51:27	máx: 98 méd: 78	229.899	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 10:06:39	3865 Estarreja, Portugal	2018-2-8 11:02:28	Rua 5 de Outubro, 4430-802 Vila Nova de Gaia Portugal	00:55:49	máx: 93 méd: 60	44.575	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 11:06:42	Rua 5 de Outubro, 4430-802 Vila Nova de Gaia Portugal	2018-2-8 11:08:26	Rua São Julião 155 4430-659 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:01:44	máx: 11 méd: 8	0.202	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 11:52:57	Rua São Julião 241 4430-659 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-8 12:09:49	Rua de Balza 71, 4430-335 Vila Nova de Gaia Portugal	00:16:52	máx: 84 méd: 28	5.29	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 12:27:10	Rua de Balza 71, 4430-335 Vila Nova de Gaia Portugal	2018-2-8 12:43:57	Avenida Vasco da Gama 7970 4415-957 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:16:47	máx: 77 méd: 25	5.493	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 14:23:58	Avenida Vasco da Gama 7970 4415-957 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-8 14:26:01	Rua das Alheiras 94 4415-154 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:02:03	máx: 16 méd: 12	0.146	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 14:32:47	Rua das Alheiras 94 4415-154 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-8 14:33:22	Rua das Alheiras 94 4415-154 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:00:35	máx: 7 méd: 7	0.032	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 14:34:57	Rua das Alheiras 89 4415-154 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-8 14:40:22	Rua Central do Olival 152 4415-726 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:05:25	máx: 13 méd: 9	0.306	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 15:13:23	Rua Central do Olival 152 4415-726 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-8 15:15:02	Rua Central do Olival 4415-729 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:01:39	máx: 15 méd: 7	0.108	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 15:52:53	Rua Central do Olival 4415-729 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-8 15:57:21	Rua das Alheiras 89 4415-154 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:04:28	máx: 13 méd: 8	0.298	--	--	
96-QQ-64	2018-2-8 16:06:18	Rua das Alheiras 89 4415-154 Vila Nova de Gaia, Portugal	2018-2-8 16:13:55	Rua da Fábrica das Cavadinhas 325 4415-220 Vila Nova de Gaia, Portugal	00:07:37	máx: 80 méd: 26	4.198	--	--	

Anexo 9:

Evento (riscos e oportunidades) da Atalaia

Evento (Riscos e Oportunidades)	Processo	Tipologia do Risco/ Oportunidade	Verosimilhança	Consequência	NR	Decisão/ Classificação	Ações	Metodologia de avaliação da Eficácia das ações	Observações
Aumento da Idade das Viaturas			3	2	6	Não Aceitável			
Dependência de um grande cliente					0	Aceitável			
Empresa familiar					0	Aceitável			
Recorrem com frequência a subcontratados , que podem não garantir o mesmo nível de serviço					0	Aceitável			
Instalações ainda não licenciadas					0	Aceitável			
Pouca força/ reconhecimento da Marca					0	Aceitável			
Motoristas pouco qualificados					0	Aceitável			
Custos operacionais altos					0	Aceitável			
Pouca força/ atividade comercial					0	Aceitável			
Necessidades de altos investimentos tecnológicos					0	Aceitável			
Serviço prestado de qualidade		Oportunidade			0	Aceitável			
Capacidade de adaptação às necessidades dos clientes		Oportunidade			0	Aceitável			
Boa capacidade financeira		Oportunidade			0	Aceitável			
Empresa familiar		Oportunidade			0	Aceitável			
Certificação da Qualidade - ISO 9001		Oportunidade			0	Aceitável			
Conhecimento do negócio e da atividade		Oportunidade			0	Aceitável			
Localização Geográfica		Oportunidade			0	Aceitável			
Instalações amplas e recentemente renovadas		Oportunidade			0	Aceitável			
Mercado amplo/ global - Elevado n.º de concorrentes					0	Aceitável			
Subida de preço de fornecedores					0	Aceitável			
Critério de compra para muitos clientes é o preço					0	Aceitável			
Novas obrigações comerciais					0	Aceitável			
Recessão Económica					0	Aceitável			
Redução de preços pelos concorrentes					0	Aceitável			
Mercado amplo/ global - oportunidade de entrada da XPTO		Oportunidade			0	Aceitável			
Acesso a fundos de investimento		Oportunidade			0	Aceitável			

Efetuar transportes ADR		Oportunidade			0	Aceitável			
Melhorar comunicação da empresa com o exterior		Oportunidade			0	Aceitável			
Aumentar a dinâmica das redes sociais e site da empresa		Oportunidade			0	Aceitável			